

MODUL 1

Karakteristik dan Konteks Hubungan Industrial

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Beragamnya kepentingan para pihak yang terlibat dalam kegiatan di dalam perusahaan mendorong perlunya pengaturan hubungan antarberbagai pihak tersebut. Hubungan yang harmonis tentu akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja individual maupun organisasional. Hubungan di antara berbagai pihak baik pihak di dalam maupun antara pihak internal dan eksternal perusahaan atau organisasi diatur dalam sistem pengaturan kerja atau pekerjaan yang disebut dengan hubungan industrial. Pengaturan tersebut meliputi berbagai aspek, yaitu ekonomi, sosial, politik, dan hukum.

Hubungan di antara berbagai pihak dalam hubungan industrial tersebut meliputi pengusaha, pekerja, pemerintah, dan masyarakat. Pengusaha, pekerja, dan pemerintah serta masyarakat pada umumnya masing-masing mempunyai kepentingan bersama atas keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Pengusaha dan pekerja harus secara bersama-sama memberikan upaya yang optimal melalui pelaksanaan tugas sehari-hari untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan meningkatkan keberhasilan perusahaan. Pekerja dan serikat pekerja harus membuat kesan bahwa perusahaan hanya untuk kepentingan pengusaha. Pengusaha juga harus membuang sikap yang memperlakukan pekerja hanya sebagai faktor produksi.

Dalam perkembangannya, hubungan industrial tidak hanya menekankan pada aspek pengaturan yang tertuang dalam undang-undang ketenagakerjaan dan berbagai peraturan lainnya, melainkan menggali aspek lain mengenai hubungan industrial. Hubungan industrial membahas hubungan individu, kelompok, dan organisasi. Hal ini tentu saja mirip dengan perilaku organisasional dan manajemen sumber daya manusia, tetapi kajiannya tentu saja berbeda.

Modul 1 ini akan membahas karakteristik dan pengertian hubungan industrial. Secara rinci, Kegiatan Belajar 1 membahas pengertian hubungan industrial dan Kegiatan Belajar 2 membahas berbagai disiplin ilmu yang berpengaruh terhadap hubungan industrial. Pembahasan dalam Modul 1 ini, akan menghantarkan Anda untuk memahami berbagai modul hubungan industrial ini. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan dapat menjelaskan konteks hubungan industrial secara umum dan keterkaitan hubungan industrial dengan berbagai bidang ilmu lain. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan mampu menjelaskan:

1. Konsep Umum Hubungan Industrial.
2. Studi Hubungan Industrial.
3. Pendekatan dalam Hubungan Industrial.
4. Evolusi Teori dan Metode dalam Hubungan Industrial.
5. Hubungan Industrial dan Manajemen Sumber Daya Manusia.
6. Hubungan Industrial dan Strategi Organisasi.
7. Hubungan Industrial dan Perilaku Organisasi.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian Hubungan Industrial

A. KONSEP UMUM HUBUNGAN INDUSTRIAL

Hubungan industrial merupakan bidang yang berada di persimpangan. Lebih dari sepuluh tahun, terdapat paradigma baru dalam hubungan industrial yang telah diterima dan menjadi perhatian (Godard & Delaney, 2000). Menurut mereka, berdasarkan paradigma baru tersebut, pekerjaan baru dan praktik manajemen sumber daya manusia telah menggantikan serikat pekerja dan kesepakatan bersama sebagai kekuatan inovatif kunci dalam hubungan industrial. Pekerjaan baru dan praktik manajemen sumber daya manusia berdampak positif pada kinerja. Kinerja yang positif merupakan bagian dari penciptaan hubungan manajemen dan karyawan yang lebih kooperatif sehingga mendorong karyawan dapat bekerja lebih keras dan mau berbagi ide dengan saling memberi dengan pengusaha.

Paradigma baru dalam hubungan industrial merupakan model manajemen baru yang berisi beberapa pekerjaan dan inovasi manajemen sumber daya manusia yang meliputi penugasan kerja fleksibel, kerja dalam tim/kelompok, dan pelatihan lintas bidang yang didukung oleh beberapa bentuk pengupahan berdasarkan kinerja, partisipasi karyawan formal, dan kebijakan manajemen sumber daya manusia pendukung, misalnya keamanan kerja. Hubungan antarkaryawan menyarankan bahwa meskipun karyawan dan pengusaha mempunyai konflik dalam sasaran dan keyakinan, konflik tersebut dapat dihilangkan jika manajer dapat mengadopsi kebijakan dan praktik yang tepat. Dengan perkataan lain, manifestasi konflik itu tidak penting walaupun merusak. Kebijakan yang tepat dapat menyelesaikan permasalahan yang berasal dari dehumanisasi pengaturan kerja sebagai pengganti kesepakatan kerja bersama. Penganut Paham Hubungan Antarkaryawan mengusulkan sistem komunikasi yang lebih baik, desain pekerjaan yang lebih humanistik, dan proses pengambilan keputusan yang lebih partisipatif.

Namun demikian, pendapat Godard dan Delaney (2000) berbeda dari Kochan (2000). Kochan (2000) menyatakan bahwa sebenarnya paradigma baru dan paradigma lama bukan merupakan perdebatan, melainkan peneliti

mempunyai penekanan utama pada praktik di tempat kerja dan pengaruhnya pada hasil. Lebih banyak pekerjaan yang diuji pengaruhnya pada kinerja perusahaan daripada keluaran atau hasil yang dicapai karyawan. Adanya pergeseran ke arah penerimaan keseragaman atau ke arah perspektif manajemen sumber daya manusia dan pencapaian sasarnya hanya merupakan hasil dari permasalahan yang ada.

Penelitian mengenai hubungan industrial baik dalam teori maupun praktik harus menguji perubahan dinamis praktik perserikatan dan non-perserikatan. Menurut Godard dan Delaney (2000), studi perubahan kontemporer dalam praktik di tempat kerja kembali pada model hubungan antar orang atau karyawan yang ada dalam model kerja dan hubungan antar karyawan dari Taylor. Proposisi kunci yang mendasari Taylorisme adalah perancangan divisi karyawan atau tenaga kerja melalui prinsip perancangan hubungan industrial dan pengupahan karyawan untuk menghasilkan tingkat efisiensi maksimum dan kepuasan kerja karyawan. Teori hubungan antarkaryawan berganti arah hubungan dan menjelaskan bahwa pengorganisasian pekerja untuk memuaskan karyawan secara psikologis dan pemenuhan kebutuhan sosial akan mendorong efisiensi.

Di masa lalu, tema umum yang dibahas di tingkat hubungan industrial adalah kesepakatan kerja bersama, serikat pekerja, dan pemogokan (Lansbury, 2009). Topik-topik tersebut kini menurun tingkat kepentingannya dalam sepuluh tahun terakhir ini. Namun demikian, isu tentang bagaimana kerja diatur, upah ditentukan, pandangan atau pendapat karyawan direpresentasikan, dan bagaimana konflik diselesaikan, secara terus-menerus memperhatikan orang di tempat kerja, organisasi, pengusaha, dan pemerintah merupakan bidang yang banyak diteliti dan dijadikan kajian.

Definisi hubungan industrial merupakan bidang pengetahuan dan praktik yang juga merupakan subyek untuk perubahan. Ada berbagai perdebatan seputar apakah bidang hubungan industrial yang terlalu teoritis dan digeser dari perhatian pada kehidupan setiap hari di tempat kerja menjadi relevan bagi praktisi dan pembuat kebijakan atau sebaliknya, apakah terlalu banyak partisipan dalam hubungan dengan serikat pekerja dan pengusaha dapat saling melengkapi. Tidak seperti subyek atau bidang lain seperti manajemen sumber daya manusia yang cenderung menerima pandangan yang sama dalam hubungan antarkaryawan dan tidak mengeksplorasi lingkungan sosial tempat organisasi beroperasi, pendekatan pluralis dalam hubungan industrial

berkaitan dengan konflik dan penyelesaian sebagai konsekuensi alamiah lingkungan yang banyak terdapat pemangku kepentingan di dalamnya.

Studi tentang hubungan industrial adalah melakukan penelitian tentang bagaimana peranan pemerintah, manajemen, dan pekerja dalam rangka mengubah ataupun mempertahankan aturan di tempat kerja. Berdasarkan perumusan tentang hubungan industrial tersebut, terdapat tiga pelaku, yaitu pemerintah, manajemen atau pengusaha, dan karyawan atau pekerja. Badan-badan pemerintah meliputi lembaga eksekutif dan lembaga legislatif. Interaksi pada pelaku hubungan industrial melahirkan berbagai aturan di tempat kerja yang luas cakupannya. Aturan tersebut berdasarkan aspirasi dari semua pihak yang terkait.

Aturan di tempat kerja adalah hasil interaksi antara pengusaha dengan karyawan, sehingga melahirkan berbagai peraturan di lingkungan perusahaan dalam bentuk kesepakatan kerja bersama. Selain itu, ada juga bentuk aturan di tempat kerja sebagai suatu kebiasaan atau tradisi yang mengikat antara pihak pengusaha dan pekerja. Dalam proses interaksi, para pelaku hubungan industrial didasari kepada konsep tentang interaksi di antara pelaku hubungan industrial. Proses interaksi ini biasanya dilakukan dalam kegiatan pemasaran tenaga kerja.

Pemasaran tenaga kerja dimaksud untuk membahas penentuan syarat-syarat kerja yang akan diterapkan dalam pelaksanaan hubungan kerja yang terjadi setelah karyawan dinyatakan diterima oleh pihak perusahaan. Penentuan syarat-syarat kerja ini dilaksanakan oleh karyawan secara individual maupun oleh wakil-wakil karyawan yang tergantung dalam organisasi pekerja atau organisasi karyawan. Penentuan syarat-syarat kerja secara individu hanya melibatkan individu yang terikat dengan ketentuan syarat-syarat kerja.

Karena ketentuan hanya menyangkut karyawan secara individu (perseorangan), maka dalam penetapannya juga hanya melibatkan karyawan yang bersangkutan dengan pihak perusahaan atau pengusaha, atau yang selanjutnya disebut kesepakatan individual. Namun demikian, syarat-syarat kerja juga dapat ditentukan oleh sekelompok karyawan atau yang disebut kesepakatan bersama. Sebagai konsekuensinya, para karyawan tersebut harus menerima syarat-syarat kerja yang telah disepakati oleh pihak perusahaan atau pengusaha dengan wakil karyawan. Syarat-syarat kerja yang akan ditentukan dalam proses tersebut biasanya meliputi jam kerja, hari kerja, tempat kerja, upah, dan jaminan sosial.

B. STUDI HUBUNGAN INDUSTRIAL

Saudara mahasiswa, Anda tentunya tahu mengenai hubungan industrial yang ada di dalam perusahaan atau organisasi bukan? Hingga saat ini, masih banyak perdebatan yang panjang mengenai hubungan industrial. Beberapa peneliti hubungan industrial menggunakan pandangan yang sempit mengenai subyek hubungan industrial dan mendefinisikan hubungan industrial sebagai suatu pengaturan kerja atau pekerjaan di tempat kerja. Peneliti lain menyatakan bahwa hubungan industrial merupakan satu aspek hubungan sosial di tempat kerja dan harus menggunakan analisis komprehensif dalam menjabarkannya. Perbedaan pandangan tersebut mempengaruhi faktor yang menjadi perhatian dalam menyimpulkan hubungan industrial.

Pandangan hubungan industrial sebagai pengaturan kerja berhubungan dengan struktur ekonomi, sosial, dan politik secara lebih luas. Sementara itu, pandangan hubungan industrial yang lebih luas menekankan pada konflik antara pengusaha dan karyawan, ketidakadilan ekonomi dan sosial, serta struktur dan distribusi kekuasaan sebagai komponen utama dalam hubungan industrial. Secara singkat dapat dikatakan bahwa pandangan yang lebih luas mengenai hubungan industrial adalah mengenai perilaku dan interaksi antarindividu atau antarkelompok di tempat kerja.

Hubungan industrial secara luas menekankan pada bagaimana individu, kelompok, organisasi, dan institusi membuat keputusan yang membentuk hubungan antara pengusaha dan karyawan. Hal ini mirip dengan bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasional yang berfokus pada aspek-aspek hubungan kerja. Lalu, apa bedanya hubungan industrial dengan manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasional tersebut? Deery *et al.* (1998) menyatakan adanya tiga hal yang membedakan. *Pertama*, sasaran atau tujuannya berbeda. Pada hubungan industrial, ditunjukkan bahwa hubungan kerja yang ada bersifat konfliktual. *Kedua*, perbedaan derajat konflik di antara berbagai kepentingan. Meskipun kenyataannya ada kesamaan dalam bidang peminatan pengusaha dan karyawan, tetap saja diasumsikan terdapat konflik antara pemilik dan pengelola organisasi. *Ketiga*, ketersediaan sumber daya yang berkuasa terhadap kepentingan dan sasaran berbeda. Hubungan kekuasaan antara pengusaha dan karyawan dan serikat pekerja di lingkungan kerja, bagaimana bentuk dan kondisi hubungan dalam faktor politik, ekonomi, dan sosial merupakan hal yang penting dalam hubungan industrial.

Hubungan industrial berhubungan dengan kesepakatan antara pengusaha dan karyawan suatu organisasi dan pemerintah di tingkat pusat, dan dengan hukum tentang ketenagakerjaan dan kesepakatan bersama. Konsep hubungan antarkaryawan menunjukkan desentralisasi antara pengusaha dan karyawan secara individu pada semua tingkat, tetapi secara khusus untuk level organisasi dan kelompok (De Leede *et al.*, 2004). Dasar hubungan industrial adalah lembaga bipartit yang berpusat pada pengusaha dan karyawan organisasi dan yang membahas semua permasalahan tenaga kerja dan upah, dan lembaga tripartit yang melibatkan pemerintah dalam urusan hukum.

Menurut Katz *et al.* (1985), ada dua dimensi kunci dalam sistem hubungan industrial, yaitu manajemen konflik serta sikap dan perilaku individual. Semakin rendah keefektifan kinerja sistem hubungan industrial pada kedua dimensi tersebut, maka semakin rendah pula keefektifan organisasi tersebut. Suatu fungsi penting sistem hubungan industrial adalah membangun prosedur dan proses untuk menangani masalah antara manajemen dan karyawan. Konflik yang tinggi menyebabkan kepercayaan rendah dan mempengaruhi partisipasi dan keterlibatan karyawan. Kesepakatan bersama seperti negosiasi dan administrasi kontrak juga berhubungan dengan perilaku individu. Mekanisme negosiasi dan penyelesaian konflik berhubungan dengan keefektifan organisasi. Hal tersebut disebabkan oleh:

1. Pengelolaan dan prosedur formal membutuhkan waktu, orang, dan sumber daya. Manajemen dan serikat pekerja menyediakan waktu dan usaha untuk penyelesaian masalah, komunikasi, dan kegiatan lain yang berhubungan dengan produktivitas, manajemen sumber daya manusia, atau pengembangan organisasional.
2. Volume keluhan dan tinjauan disiplin menunjukkan adanya keberhasilan atau kegagalan bagian untuk mengomunikasikan secara efektif atau menyelesaikan perbedaan selama tahap awal dari prosedur formal.
3. Karena keluhan formal dan proses kesepakatan berfokus pada isu distributif, maka proses tersebut melekat pada derajat bentuk politik dan taktik.

Sistem penyelesaian konflik menunjukkan ciri institusi sistem hubungan industrial. Namun demikian, motivasi, sikap, dan perilaku individu serta kelompok kerja informal dapat berpengaruh secara independen pada kinerja organisasional.

C. PENDEKATAN DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL

Studi hubungan industrial banyak mendapat dukungan dari berbagai disiplin ilmu, seperti ekonomi, sosiologi, hukum, politik, dan sejarah. Studi hubungan industrial juga menggunakan berbagai pendekatan dari berbagai perspektif. Masing-masing individu mempunyai cara pandang yang berbeda dan menggunakan dasar teori yang berbeda dalam melakukan analisis. Kesamaan pandangan dalam hubungan industrial adalah memandang hubungan antara pengusaha dan karyawan secara harmonis. Deery *et al.* (1998) membagi tiga pendekatan dalam studi hubungan industrial, yaitu keseragaman atau kesamaan, keberagaman, dan radikal.

1. Pendekatan Keseragaman atau Kesamaan

Dalam pendekatan keseragaman, hubungan industrial diasumsikan bahwa setiap organisasi merupakan satu kesatuan yang terintegrasi dengan sasaran atau tujuan yang sama. Hubungan kerja didasarkan pada saling bekerja sama dan terdapat keserasian dalam keinginan antara pengusaha dan karyawan. Dalam pendekatan keseragaman ini tidak ada konflik mendasar antara pemilik modal dan pemasok tenaga kerja. Konflik industrial yang terjadi bersifat temporer yang disebabkan komunikasi dan manajemen yang buruk atau adanya perilaku menyimpang. Serikat pekerja dianggap sebagai pengacau yang mempunyai struktur yang seragam dan ada kerja sama dalam organisasi. Mereka juga merupakan pertimbangan dalam persaingan dengan manajemen dalam mengelola karyawan.

Pandangan keseragaman berorientasi pada manajerial dengan adanya sumber kewenangan tunggal dan fokus pada loyalitas. Pandangan keseragaman menekankan pada keinginannya dalam strategi manajerial untuk membangun komitmen, memperbaiki komunikasi, dan dalam beberapa kasus menggunakan gaya kepemimpinan demokratik dan sistem partisipasi karyawan di tempat kerja. Pandangan keseragaman mendorong timbulnya tiga aliran dalam manajemen, yaitu manajemen ilmiah, hubungan antar karyawan, dan pandangan baru dalam hubungan antarkaryawan.

a. *Manajemen ilmiah*

Tokoh dalam manajemen ilmiah adalah Frederick W. Taylor yang merupakan perumus teori perilaku industrial. Prinsip yang dikembangkannya adalah menciptakan iklim industrial dengan terjadinya kemitraan antara modal dan karyawan sehingga tercapai peningkatan efisiensi organisasi. Taylor menyatakan bahwa manajemen harus mempelajari pekerjaan yang harus dilakukan agar menjadi satu cara terbaik dalam mengerjakan tugas. Taylor juga menyatakan bahwa dengan maksimisasi efisiensi produk setiap karyawan, manajemen ilmiah akan memaksimalkan penghasilan karyawan dan pengusaha. Menurut Taylor, dengan rancangan dan pembayaran tugas yang tepat, sumber konflik sistem dapat dikurangi.

b. *Hubungan antarkaryawan*

Aliran hubungan antarkaryawan merupakan isu awal dalam psikologi industri yang berfokus pada individu. Para ahli teori hubungan antarkaryawan kurang tertarik dengan struktur insentif ekonomi, namun lebih tertarik pada penciptaan kepuasan dalam hubungan sosial dalam kelompok kerja. Karyawan yang puas akan memiliki kinerja yang tinggi dan mau bekerja sama. Karyawan memang harus diperlakukan sebagai manusia, sedangkan manajer harus menyadari keinginan karyawan untuk dipahami perasaan dan emosinya dan berusaha menciptakan rasa memiliki dan identifikasi personal dalam organisasi.

Selanjutnya, supervisi yang baik dan keterbukaan dalam komunikasi akan menginspirasi rasa percaya diri dan meningkatkan komitmen terhadap pencapaian sasaran organisasi. Manajer harus menyediakan lingkungan kerja yang mampu menanggapi kebutuhan emosional dan personal individu dalam kelompok kerja. Penelitian mengenai hubungan antarkaryawan telah dilakukan oleh Elton Mayo dengan Studi Hawthorne. Tujuan studi tersebut adalah mengobservasi pengaruh produktivitas karyawan yang diukur dalam lingkungan kerja yang berubah.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas bukan dipengaruhi faktor yang logis seperti pencahayaan atau jam kerja yang dipersingkat, melainkan justru disebabkan oleh perasaan menyenangkan dan mempunyai keinginan kuat dalam mencapai keinginannya. Studi Hawthorne menunjukkan bahwa motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh hubungan antarkaryawan atau yang disebut dengan faktor sosial (Locke, 1982). Sementara itu, Locke *et al.*, 1981 menyatakan bahwa ada empat cara atau

teknik praktis dalam memotivasi karyawan, yaitu adanya uang, penyusunan tujuan/sasaran, partisipasi dalam pembuatan keputusan, dan pengayaan pekerjaan atau tugas.

Satu kritik terhadap pendapat Taylor adalah menolak serikat pekerja dengan menggunakan berbagai teknik, yaitu sebagai berikut.

- 1) Studi waktu dan gerak.
- 2) Peralatan dan prosedur standar.
- 3) Modifikasi perilaku organisasional.
- 4) Pemberian bonus berupa uang.
- 5) Pekerjaan individual, yang ditunjukkan dengan adanya fenomena kemalasan sosial (yaitu fenomena penurunan produktivitas apabila anggota kelompok ditambah).
- 6) Tanggung jawab manajemen untuk mengadakan pelatihan.
- 7) Penggunaan jam kerja yang lebih pendek.

c. Pandangan baru dalam hubungan antarkaryawan

Tokoh dalam pandangan baru antara lain McGregor, Likert, dan Herzberg yang memandang bahwa cara untuk memahami perilaku di tempat kerja adalah menemukan kebutuhan individu (atau egoistik) karyawan, bukan kebutuhan sosial. Oleh karena itu, pandangan ini menekankan terciptanya kepuasan karyawan. Karakteristik pekerjaan seperti menarik, menantang, dan kesempatan memiliki tanggung jawab dan arahan atau pengendalian diri merupakan motivator yang sesungguhnya. Program seperti perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan telah menggantikan kebutuhan sosial.

McGregor menyatakan bahwa bila perusahaan akan meningkatkan kebutuhan karyawan melalui perubahan dalam struktur pengambilan keputusan organisasional maka langkah yang tepat untuk dilakukan adalah mencapai kesamaan sasaran individu dengan sasaran perusahaan tersebut. Pandangan baru dalam hubungan antarkaryawan juga menggunakan kepuasan kerja intrinsik dalam memotivasi, seperti hubungan informal yang baik. Pemberian upah dan kondisi kerja yang menyenangkan merupakan faktor ekstrinsik atau faktor yang tidak dapat memuaskan yang menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, atau bila ada, tetap tidak dapat memuaskan karyawan. Kepuasan kerja karyawan dicapai dari faktor intrinsik atau faktor motivator seperti status, pengenalan, dan pekerjaan yang menarik.

Pendekatan dalam pandangan baru ini lebih baik daripada pendekatan sebelumnya dalam analisis berperilaku. Hal yang terpenting dalam analisis

tersebut adalah memperbaiki hubungan antarkaryawan di tempat kerja. Sumber konflik ditemukan dalam organisasi dan menemukan perubahan dengan menerapkan teknik manajerial yang tepat. Konflik dapat dihindari dengan menciptakan sistem komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang mendukung, dan hubungan informal yang baik, sehingga pekerjaan memuaskan dan mendapatkan hasil. Lingkungan kerja yang menyenangkan dan tingkat upah yang tinggi merupakan faktor ekstrinsik yang tidak dapat memberikan kepuasan. Sementara itu, pengayaan pekerjaan, penambahan pekerjaan, dan rotasi pekerjaan merupakan metode yang penting dalam mengurangi kebosanan dan pengulangan dalam proses produksi.

2. Pendekatan Keberagaman

Berbeda dengan pendekatan keberagaman yang memiliki satu sumber kekuasaan yang memiliki kekuasaan legitimasi, pendekatan keberagaman memungkinkan terjadinya perbedaan kelompok peminatan dan berbagai bentuk loyalitas. Kerangka kerja keberagaman menyatakan bahwa karyawan dalam organisasi yang berbeda dapat memiliki kepedulian yang sama. Dengan menciptakan hubungan mendatar atau ke samping dengan kelompok di luar keanggotaan organisasi dalam bentuk perserikatan yang lebih mengembangkan loyalitas dan komitmen terhadap pemimpin daripada pengelolaan organisasinya. Pengelolaan yang penting adalah mengenal sumber kepemimpinan yang sah dan berfokus pada loyalitas dalam organisasi, serta memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan.

Pandangan keberagaman mempunyai perspektif teoritis dalam hubungan industrial. Ada dua asumsi yang mendasari. *Pertama*, kekuasaan tampak sebagai penyebaran kelompok yang sama-sama mendominasi. Dengan perkataan lain, persaingan kekuatan menghambat dan memeriksa kekuasaan absolut. *Kedua*, kondisi yang berkaitan dengan pelindung peminatan masyarakat dan peran melindungi kelemahan dan mengendalikan kekuasaan.

Pendekatan keberagaman cenderung memusatkan perhatian pada jenis peraturan, regulasi, dan proses yang memungkinkan memberikan kontribusi pada kepedulian organisasi dan menjamin bahwa perbedaan minat secara efektif akan mempertahankan keseimbangan sistem. Pendekatan ini menekankan pada stabilitas sosial, sehingga hubungan industrial dipandang sebagai peraturan yang menekankan pada aspek hubungan antara pengusaha dan karyawan dan hubungan antara manajemen dan serikat pekerja, sehingga

konflik dalam pengendalian di pasar tenaga kerja dan proses yang terjadi merupakan manifestasi peminatan fundamental dan bersifat terus-menerus.

3. Pandangan Radikal

Pandangan ini mengenal konflik fundamental dan melekat pada konflik kepentingan antara karyawan dan pengusaha di tempat kerja. Tempat kerja merupakan suatu tempat terjadinya konflik dengan adanya konflik kepentingan yang radikal yang mendasari adanya hubungan industrial. Tidak seperti dalam pendekatan keragaman, pendekatan radikal memandang hubungan industrial sebagai totalitas hubungan sosial dalam produksi. Pendekatan radikal memandang ketidakseimbangan kekuasaan dalam masyarakat dan di tempat kerja sebagai inti hubungan industrial

D. EVOLUSI TEORI DAN METODE DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL

Lebih dari dua dekade, perkembangan teori yang terjadi dalam memahami hubungan antarkaryawan dan hubungan sosial di tempat kerja dapat dicatat bahwa hubungan industrial lebih didasarkan pada analisis ekonomi. Kontrak antarkaryawan dipandang sebagai hubungan pertukaran ekonomi. Permasalahan yang sering kali muncul adalah mengubah kemampuan kerja karyawan menjadi ketepatan dalam kualitas dan kuantitas *output*. Penelitian mengenai hubungan industrial didasarkan pada teori biaya transaksi, kontrak, atau teori keagenan prinsipal. Alasan dasar pendekatan biaya transaksi adalah catatan bahwa transaksi ekonomi termasuk perumusan dan implementasi kontrak antar karyawan memerlukan biaya. Biaya transaksi menunjukkan biaya yang bersifat finansial maupun nonfinansial yang berhubungan dengan model kontrak dan mencakup biaya koordinasi dan motivasi karyawan, biaya memonitor perilaku karyawan, dan biaya menegakkan dan menjalankan kontrak.

Studi awal mengenai hubungan antarkaryawan diterapkan dengan fokus terutama pada peraturan, transaksi, dan tindakan kolektif daripada fokus pada pertukaran antarindividu. Di tahun 1930-an, hubungan industrial merupakan disiplin ilmu baru yang dimulai dengan memusatkan pada hubungan antarkaryawan (Fossum, 1987). Pada awalnya, teori dan penelitian mengenai hubungan industrial dikembangkan terutama oleh para ahli ekonomi, psikologi, sosiologi, dan politik terutama dalam fokus dan metode. Sistem

hubungan industrial didefinisikan dengan pengidentifikasian *a web of rules* yang dilakukan secara bersama-sama atau melalui pendefinisian dan pengukuran arah dan kekuatan hubungan di antara variabel-variabel karyawan secara operasional.

Tahun 1978 merupakan generasi baru dalam hubungan industrial. Ledakan penelitian dalam hubungan industrial telah memperluas pengetahuan individu dan anggota serikat pekerja dan pengaruh serikat pekerja pada produktivitas, profitabilitas, dan perekonomian. Berbagai penelitian yang baru menunjukkan adanya perbedaan pendekatan. Ada empat proses utama yang terlibat dalam kesepakatan atau perundingan bersama, yaitu pengorganisasian, negosiasi, penyelesaian yang sama atau adil, dan kontrak administrasi. Selain itu, dalam berbagai studi tersebut digunakan berbagai unit analisis. Pada tingkat individual, baik perilaku maupun sikap dapat diukur.

Selanjutnya, ada dua perspektif yang lazim dipakai untuk melihat hubungan antarpelaku hubungan industrial, yaitu: perspektif fungsional dan perspektif konflik (Batubara, 2008). Para ahli penganut perspektif fungsional melihat masyarakat sebagai organisme hidup, sehingga bagian satu dengan yang lain saling terkait. Masyarakat terdiri dari struktur dan dinamikanya. Adanya kesamaan yang khusus antara sistem biologis dengan sistem sosial, yaitu persamaan dari perbandingan bahwa setiap bagian tubuh mempunyai fungsi, begitu juga dalam masyarakat tiap-tiap bagian ada fungsi dan tujuannya. Apabila pandangan ini dipakai untuk politik maka dapat dikatakan bahwa kehidupan politik merupakan suatu sistem dengan berbagai komponen politik yang melakukan fungsi-fungsi tertentu, dan satu fungsi dengan fungsi yang lain saling terkait sehingga dapat dilihat sebagai satu kesatuan. Di dalam sistem politik ada komponen yang melakukan fungsi tertentu secara terus-menerus sehingga melahirkan struktur.

Selain perspektif fungsional, pandangan lain adalah perspektif konflik. Perspektif konflik menyatakan bahwa perspektif fungsional tidak akan mampu mengatasi keseluruhan fenomena sosial. Pendekatan perspektif fungsional lebih merupakan suatu pendekatan utopia ketimbang realitas. Perspektif konflik berpendapat bahwa masyarakat bersisi ganda, memiliki sisi konflik dan sisi kerja sama. Oleh karena itu, perspektif konflik digunakan dalam memahami fenomena sosial secara lebih baik.

Selanjutnya, ada dua landasan atau pendekatan hubungan industrial, yaitu pendekatan dari perspektif kesatuan dan perspektif konflik antarkelas.

Pendekatan perspektif kesatuan memandang bahwa hubungan antara penguasa dan karyawan bukan merupakan hubungan persaingan melainkan merupakan hubungan satu tim. Pengusaha merupakan pihak yang menentukan kebijaksanaan dan karyawan merupakan pihak yang melaksanakan kebijakan. Pendekatan perspektif kesatuan ini melihat bahwa dalam organisasi kerja terdapat kelompok dengan beragam kepentingan, tujuan, dan aspirasi. Oleh karena itu, konflik di dalam hubungan kerja merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Namun demikian, konflik itu bukan merupakan penyimpangan yang secara terus-menerus mengganggu keharmonisan industri, tetapi merupakan hal melekat pada hubungan kerja.

Perspektif konflik kelas berkembang menjadi perspektif konflik industri pada masyarakat paska kapitalis. P. Stephen J. Erry dan David H. Plowman menggunakan istilah pendekatan kesatuan yang memandang hubungan industrial dengan pendekatan tersebut sebagai hubungan kerja sama dengan kepentingan yang harmonis antara pekerja dan pengusaha. P Stephen J. Erry dan David H. Plowman juga mengemukakan pendekatan keberagaman.

Pendekatan keanekaragaman dijadikan sebagai landasan teori hubungan industrial. Meski demikian, ada juga ahli hubungan industrial yang memberikan kritik. Hyman mengatakan sebaiknya tidak ada pelaku hubungan industrial yang terlalu dominan dan memenangkan kepentingannya saja, sehingga negara harus menjadi penjaga kepentingan publik dengan tugas utamanya melindungi yang lemah dan mencegah yang kuat. Pendekatan lain yang dikemukakan dan berbeda dari pendekatan keanekaragaman adalah pendekatan Marxist. Pendekatan ini bertolak dari pemikiran bahwa di dalam masyarakat industri ada konflik antarkelas, yaitu konflik antara kelas pemilik modal atau pengusaha dengan pekerja yang menjual tenaganya. Konflik ini tidak akan selesai sebelum buruh menguasai alat-alat produksi.

Perbedaan pandangan pendekatan keanekaragaman dan pendekatan Marxist adalah pendekatan keanekaragaman melihat konflik yang ada di dalam hubungan industrial bukan merupakan konflik total, akan tetapi konflik kepentingan yang dapat dirundingkan dengan semangat memberi konsesi dan bersedia kompromi di antara pelaku hubungan industrial. Kekuasaan yang dimiliki masing-masing pelaku hubungan industrial baru terlihat kalau ada interaksi antarmereka. Interaksi antarpelaku hubungan industrial dipengaruhi oleh lingkungan yang ada bila hubungan industrial dioperasikan. Dalam interaksi antara pelaku hubungan industrial dapat terjadi

konflik. Konflik ini dapat berupa konflik kelas dan dapat berupa konflik kepentingan. Dalam studi tentang hubungan industrial yang menjadi sorotan adalah bagaimana konflik kepentingan itu dapat diselesaikan. Kalau ada konflik, berarti akan ada penggunaan kekuasaan yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Ruang lingkup hubungan industrial secara umum merupakan hubungan antara pekerja dan pengusaha dengan berbagai permasalahan, seperti ekonomi, sosial, politik, dan budaya. Ruang lingkup tersebut dibedakan menjadi dua, yaitu pemasaran tenaga kerja dan pengelolaan tenaga kerja. Pendekatan biaya transaksi membuat sejumlah asumsi mengenai perilaku karyawan dan lingkungan ekonomi.

Ada dua asumsi perilaku yang penting, yaitu rasionalitas yang terbatas dan paham oportunistis. Keterbatasan rasionalitas menunjukkan adanya keterbatasan pandangan individu sehingga individu tidak dapat memproses informasi yang tidak terbatas dan tidak mampu mengomunikasikan informasi tersebut kepada orang lain dengan sempurna. Selain itu, individu juga memiliki sifat menjadi seorang yang oportunistis, sehingga individu cenderung memiliki kepentingan sendiri yang berbeda-beda. Keterbatasan rasionalitas individu, kompleksitas, dan ketidakpastian lingkungan ekonomi menunjukkan bahwa kontrak karyawan yang detail dan komprehensif tersebut tidak layak. Sementara itu, perilaku oportunistis muncul ketika karyawan memiliki tingkat tawar-menawar dalam keahlian khusus. Konsep kerangka kerja hubungan industrial mendorong pengembangan tipologi dengan tiga level kegiatan hubungan industrial, yaitu level strategi, kebijakan, dan tempat kerja. Hal ini dipaparkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.
Tiga Level Kegiatan Hubungan Industrial

Level	Pengusaha	Serikat Pekerja	Pemerintah
Strategi jangka panjang dan penyusunan kebijakan	Strategi Bisnis Strategi Investasi Strategi Sumber Daya Manusia	Strategi Politik Strategi Representasi Strategi Organisasi	Kebijakan Makroekonomi dan sosial
Kesepakatan bersama dan kebijakan personal	Kebijakan Personal Strategi Negosiasi	Strategi Kesepakatan Bersama	Hukum dan Administrasi Tenaga Kerja
Hubungan tempat kerja dan individu/ organisasi	Gaya Supervisi Partisipasi karyawan Desain Pekerjaan dan Organisasi Kerja	Administrasi Kontrak Partisipasi Karyawan Desain Pekerjaan dan Organisasi Kerja	Standar Karyawan Partisipasi Karyawan Hak Individual

Sumber: Deery *et al.*, 1998.

Tabel 1.1 menunjukkan pembagian kerangka kerja yang membagi kegiatan manajemen, karyawan, dan pemerintah menjadi tiga tingkatan. Setiap tingkatan diperdalam dengan tiga aktor utama lain dalam sistem hubungan industrial. Ketiga tingkat menunjukkan perbedaan dalam keunggulan analisis. Kerangka kerja mengenal hubungan antarkegiatan pada berbagai tingkatan sistem yang berbeda. Kerangka kerja menunjukkan pengaruh berbagai keputusan strategik dengan berbagai faktor. Sedangkan fokus analisisnya adalah pada hubungan formal dan informal di tempat kerja.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa yang dimaksud dengan hubungan industrial?
- 2) Jelaskan tiga pendekatan dalam hubungan industrial, yaitu kesamaan, keberagaman, dan radikal!
- 3) Jelaskan tiga aliran dalam manajemen yang muncul karena pandangan keseragaman!
- 4) Jelaskan perbedaan perspektif fungsional dan perspektif konflik dalam melihat hubungan antarpelaku dalam hubungan industrial!
- 5) Jelaskan tiga level kegiatan hubungan industrial, yaitu level strategi, kebijakan, dan tempat kerja!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Yang dimaksud hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa, yang meliputi pekerja, manajemen atau pengusaha atau majikan, dan pemerintah. Secara lebih luas dapat dikatakan bahwa hubungan industrial adalah perilaku dan interaksi antarindividu atau kelompok di tempat kerja.
- 2) 3 (tiga) pendekatan hubungan industrial adalah sebagai berikut.
 - a. Pendekatan kesamaan, yaitu hubungan industrial yang mengasumsikan bahwa organisasi merupakan satu kesatuan yang terintegrasi dengan sasaran yang sama, adanya kerja sama, tidak ada konflik mendasar antara manajemen dan pekerja, serta menekankan

pembangunan komitmen, perbaikan komunikasi, serta gaya kepemimpinan demokratik dengan partisipasi karyawan di tempat kerja tinggi.

- b. Pendekatan keberagaman, yaitu hubungan industrial yang menekankan pentingnya hubungan ke samping dengan kelompok dengan membentuk serikat pekerja, lebih memerhatikan jenis peraturan dan regulasi, menekankan perlunya stabilitas sosial.
 - c. Pendekatan radikal, yaitu hubungan industrial yang memandang totalitas hubungan sosial dalam produksi, memandang ketidakseimbangan kekuasaan dalam masyarakat merupakan inti hubungan industrial, dan memandang bahwa tempat kerja merupakan tempat terjadinya konflik.
- 3) 3 (tiga) aliran dalam manajemen dalam pendekatan keseragaman, yaitu manajemen ilmiah, hubungan antarkaryawan, dan pandangan baru dalam hubungan antarkaryawan. Manajemen ilmiah menekankan kemitraan antara modal dan karyawan sehingga efisiensi organisasi dapat tercapai. Hubungan antarkaryawan menekankan supervisi yang baik, keterbukaan dalam komunikasi, dan hubungan yang baik antar karyawan. Pandangan baru dalam hubungan antarkaryawan memperbaiki pendekatan sebelumnya.
 - 4) Perspektif fungsional melihat masyarakat sebagai organisme hidup sehingga bagian yang satu dan lainnya saling terkait. Perspektif konflik melihat masyarakat memiliki dua sisi, yaitu sisi konflik dan sisi kerja sama.
 - 5) 3 (tiga) level kegiatan hubungan industrial dapat digambarkan pada tabel berikut.

Level	Pengusaha	Serikat Pekerja	Pemerintah
Strategi jangka panjang dan penyusunan kebijakan	Strategi Bisnis Strategi Investasi Strategi Sumber Daya Manusia	Strategi Politik Strategi Representasi Strategi Organisasi	Kebijakan Makroekonomi dan sosial
Kesepakatan bersama dan kebijakan personal	Kebijakan Personalia Strategi Negosiasi	Strategi Kesepakatan Bersama	Hukum dan Administrasi Tenaga Kerja
Hubungan tempat kerja dan individu/ organisasi	Gaya Supervisi Partisipasi karyawan Desain Pekerjaan dan Organisasi Kerja	Administrasi Kontrak Partisipasi Karyawan Desain Pekerjaan dan Organisasi Kerja	Standar Karyawan Partisipasi Karyawan Hak Individual

**RANGKUMAN**

1. Hubungan industrial melibatkan pekerja, manajemen atau pengusaha dan pemerintah untuk menciptakan perilaku dan interaksi antarindividu dan antarkelompok di tempat kerja, sehingga tercipta pengaturan kerja yang baik secara ekonomi, sosial, dan politik.
2. Paradigma baru dalam hubungan industrial merupakan model manajemen baru yang berisi beberapa pekerjaan dan inovasi manajemen sumber daya manusia dan lebih menekankan pada hubungan antar karyawan. Manifestasi konflik dalam hubungan industrial diselesaikan dengan komunikasi yang lebih baik.
3. Studi hubungan industrial menggunakan tiga pendekatan yang berbeda, yaitu pendekatan keseragaman, pendekatan keberagaman, dan pandangan radikal. Pendekatan keseragaman mendorong timbulnya tiga aliran manajemen, yaitu manajemen ilmiah, hubungan antarkaryawan, dan pandangan baru dalam hubungan antarkaryawan.
4. Teori hubungan industrial mengalami evolusi. Hal ini menunjukkan adanya perkembangan dan kemajuan, yang ditandai dengan berbagai penelitian mengenai hubungan industrial. Teori yang mendasari antara lain teori biaya transaksi, berbagai teori dalam ilmu ekonomi, sosiologi, psikologi, dan politik. Dua perspektif yang digunakan, yaitu perspektif fungsional dan perspektif konflik atau perspektif kesatuan dan konflik kelas, serta pendekatan Marxist dan konflik kelas juga digunakan dalam pengembangan hubungan industrial.

**TES FORMATIF 1**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Hubungan industrial adalah
 - A. pengaturan kerja atau pekerjaan di tempat kerja
 - B. proses merekrut anggota organisasi
 - C. penataan suasana di tempat kerja
 - D. penyediaan sumber daya organisasi
- 2) Dimensi kunci dalam sistem hubungan industrial adalah
 - A. faktor politik
 - B. sikap, perilaku, dan manajemen konflik

- C. manajemen sumber daya manusia
 - D. kesepakatan kerja
- 3) Berikut ini merupakan pendekatan dalam hubungan industrial
- A. keseragaman, keberagaman, radikal
 - B. bersama-sama, kesepakatan, radikal
 - C. manajemen ilmiah, kesepakatan kerja bersama
 - D. hubungan antarkaryawan, hubungan yang baru antarkaryawan
- 4) Penelitian Elton Mayo merupakan contoh pendekatan adalah
- A. manajemen ilmiah
 - B. manajemen sumber daya manusia
 - C. hubungan antarkaryawan
 - D. pertemanan
- 5) Pendekatan yang memfokuskan pada jenis peraturan, regulasi, dan proses yang memungkinkan adanya kontribusi pada kepemimpinan organisasi dan menjamin bahwa perbedaan minat secara efektif akan mempertahankan keseimbangan sistem adalah pendekatan
- A. keseragaman
 - B. hubungan antarmanusia
 - C. keragaman
 - D. pertukaran antarindividu
- 6) Dua perspektif yang digunakan untuk melihat hubungan antarpelaku dalam hubungan industrial, yaitu
- A. pertukaran antarindividu dan hubungan antarkaryawan
 - B. fungsional dan konflik
 - C. radikal dan keseragaman
 - D. pluralist dan marxist
- 7) Berikut merupakan proses utama dalam kesepakatan bersama, yaitu
- A. pengorganisasian, negosiasi, kontrak administrasi
 - B. negosiasi, kesepakatan kerja, komunikasi
 - C. pertukaran antarindividu, kelompok, dan organisasi
 - D. biaya transaksi, keagenan prinsip
- 8) Kegiatan hubungan industrial meliputi tiga level, *kecuali*
- A. strategi jangka panjang
 - B. strategi ekonomi makro
 - C. penyusunan kebijakan
 - D. kesepakatan bersama dan kebijakan personal

- 9) Dua asumsi perilaku yang penting dalam hubungan industrial adalah
- A. pemasaran sumber daya manusia yang memiliki kekuasaan
 - B. pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki kekuasaan
 - C. rasionalitas yang terbatas
 - D. konflik
- 10) Pendekatan yang memandang bahwa tempat kerja merupakan sumber konflik adalah
- A. keseragaman
 - B. keberagaman
 - C. kepentingan pribadi/individu
 - D. radikal

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Berbagai Disiplin Ilmu yang Berpengaruh pada Konsep Hubungan Industrial

A. HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Hubungan industrial dijelaskan sebagai studi perilaku dan interaksi antarindividu di tempat kerja. Prinsip ini berkaitan dengan karyawan yang diberi penghargaan, dimotivasi, dilatih, dan diatur secara bersama-sama dengan proses yang digunakan oleh institusi yaitu manajemen serikat pekerja dengan membuat keputusan yang menunjukkan hubungan antara karyawan dan pengusaha. Hubungan industrial merupakan hubungan kerja yang diasumsikan konfliktual atau banyak menimbulkan konflik. Kepentingan pengusaha dan kepentingan karyawan merupakan dua hal yang bertentangan.

Sementara itu, manajemen sumber daya manusia menggunakan perspektif yang kurang pluralis, sehingga pengusaha dan karyawan memiliki minat dan tujuan yang serupa. Dalam mengelola sumber daya manusia, manajer menekankan sasaran dari komitmen organisasional, dan integrasi kebijakan dengan kebutuhan bisnis. Dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penjelmaan kerangka keseragaman atau kesatuan (*unitary*) baik dalam perasaan legitimasi otoritas manajerial dan dalam penggambaran perusahaan sebagai tim dengan karyawan yang memiliki komitmen untuk bekerja dengan manajer untuk mendapatkan keuntungan.

Dalam hubungan industrial, perusahaan dikonseptualisasikan dengan agak berbeda. Organisasi nampak memiliki berbagai macam kelompok dengan minat, sasaran, dan aspirasi yang berbeda. Kekuasaan dan otoritas manajerial dipertentangkan. Dalam manajemen sumber daya manusia, hubungan antarkaryawan dipandang saling tarik-menarik, dan organisasi merupakan refleksi yang terintegrasi dengan keselarasan tujuan secara mendasar.

Manajemen sumber daya manusia memiliki 4 (empat) elemen kunci. *Pertama*, terdapat keyakinan dan asumsi yang mendasari. Hal ini berhubungan dengan pandangan pentingnya orang sebagai sumber daya

strategik dan kompetitif, pandangan dalam pencapaian sasaran komitmen karyawan, dan penentuan untuk memilih dan mengembangkan karyawan secara seksama. *Kedua*, adanya elemen utama yang berkaitan dengan strategi. Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai masalah penting yang terkait dengan strategi dan harus secara konsekuen diintegrasikan ke dalam strategi bisnis.

Elemen *ketiga* adalah tanggung jawab manajerial dalam manajemen sumber daya manusia, yang meliputi semua kegiatan dalam mengatur tim, menangani penilaian kinerja, penentuan target, mendorong gugus kendali mutu, pengupahan, dan masih banyak lagi. Karakteristik manajemen sumber daya manusia yang keempat adalah perhatian pada tugas organisasional yang digunakan dalam implementasi kebijakan. Oleh karena itu, diperlukan penekanan dari peraturan dan prosedur personal sebagai dasar praktik yang baik, dan penekanan pada manajemen budaya. Penciptaan jenis budaya korporasi yang baik merupakan kunci dalam pencapaian konsensus organisasional, yaitu adanya seperangkat nilai dan keyakinan, keinginan untuk bekerja secara fleksibel, dan komitmen karyawan.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai empat sasaran yang berbeda, yaitu komitmen, fleksibilitas, kualitas, dan strategi terintegrasi. Sasaran *pertama* adalah menciptakan kekuatan kerja yang mempunyai komitmen untuk menurunkan absen dan perputaran kerja dan meningkatkan kinerja. Sasaran *kedua*, manajemen sumber daya manusia selalu berusaha membuat organisasi lebih dapat beradaptasi dengan perubahan ekonomi dan teknologi dengan mendorong praktik kerja fleksibel dan strategi penggunaan sumber daya manusia. Sasaran *ketiga* adalah meningkatkan kualitas produk dan jasa atau pelayanan, serta kualitas kehidupan kerja karyawan. Hal ini dapat dicapai dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan. Sasaran *keempat* berhubungan dengan integrasi manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi.

Kebijakan manajemen sumber daya manusia diharapkan sesuai dengan strategi bisnis tersebut, sehingga organisasi mampu mencapai keunggulan bersaing menggunakan sumber daya manusia yang ada. Manajemen sumber daya manusia dikarakteristikan secara individualistis, bukan menggunakan pendekatan perserikatan, dan pengaturan kerja.

Selain empat sasaran yang dimiliki, manajemen sumber daya manusia menggunakan dua penekanan, yaitu model keras dan model lunak. Model keras atau yang berfokus pada organisasi dan model lunak atau yang

berfokus pada karyawan merupakan pendekatan praktik manajemen sumber daya manusia (Edgar, 2003). Model keras menekankan pada pengintegrasian kebijakan sumber daya manusia dengan strategi bisnis untuk mencapai sasarannya dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang mampu menyusun kesehatan organisasi. Selain itu, model keras yang lebih menekankan pada kinerja keuangan yang menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan strategi bisnis dan menekankan pada pemenuhan kepentingan pemegang saham. Karyawan merupakan sumber daya kunci yang dieksploitasi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Model lunak merefleksikan bentuk pengembangan humanisme. Kebijakan sumber daya manusia digunakan untuk memperlakukan karyawan sebagai aset yang bernilai dan sebagai sumber keunggulan bersaing melalui komitmen, adaptabilitas, kualitas atau keahlian, dan kinerja. Dalam model lunak, karyawan memiliki hak untuk diperlakukan sebagai manusia di tempat kerja. Model ini menggunakan kebutuhan personil terkait dengan pekerjaan. Model ini juga memandang manusia bukan sebagai objek dan menggunakan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan motivasi karyawan, komitmen dan pengembangan, sasaran organisasional dapat tercapai, dan yang terpenting, karyawan diberdayakan. Model yang berpusat pada karyawan sama dengan praktek terbaik manajemen sumber daya manusia merupakan sistem dan metode sumber daya manusia yang universal, menambahkan atau memperkaya, dan berdampak positif pada kinerja organisasional. Kedua penekanan ini, baik model keras maupun model lunak harus dipraktekkan secara simultan.

Bagaimana hubungan antara serikat pekerja dan manajemen sumber daya manusia? Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan organisasi yang lebih produktif, efisien, dan kompetitif. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah membangun kompetensi karyawan dan komitmennya terhadap perusahaan, dan dalam mengidentifikasi cara yang paling efektif dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk mendapatkan keuntungan organisasional. Hubungan industrial membangun seputar serikat pekerja dan formalisasi prosedur kesepakatan bersama dan peraturan bersama. Apabila pencapaian komitmen organisasional merupakan sasaran manajemen sumber daya manusia, maka serikat pekerja dan kesepakatan bilateral dari peran hubungan antarkaryawan bukan merupakan parameter kebijakan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai tantangan terhadap keberadaan dan operasi serikat pekerja dalam beberapa hal. *Pertama*, kebijakan yang dirancang untuk memperkuat identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi dapat menghasilkan pengurangan dalam komitmen terhadap perserikatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan bersedia berkomunikasi dengan orang lain dan mau berpartisipasi, sehingga komitmen organisasionalnya tinggi. Di sisi lain, individu yang melakukan tugas rutin dan monoton akan menolak kesempatan promosi, sehingga komitmen organisasionalnya menurun. Hal ini menyebabkan karyawan akan bekerja sama dalam perserikatan. Keberadaan perserikatan tersebut akan menyebabkan keselarasan menurun, kepercayaan menurun dan ketidakpuasan karyawan terhadap pengaturan hubungan kerja karyawan.

Kedua, perserikatan biasanya akan menentang kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Beberapa ahli menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari strategi yang dirancang untuk memperlemah pengaruh perserikatan. Manajemen sumber daya manusia digunakan untuk memperlemah serikat pekerja dengan memperluas kolaborasi antara manajer dan karyawan yang tidak dimediasi oleh perserikatan. Serikat pekerja juga membatasi kebebasan manajemen untuk mengenalkan praktik individualistik dan pengaturan hubungan kerja. Perserikatan tersebut membatasi sistem penilaian kinerja karyawan berdasarkan prestasi individu. Perserikatan menolak pemberian penghargaan individu dan mendukung pemberian penghargaan kelompok.

Namun demikian, beberapa orang ahli menyatakan bahwa keberadaan serikat pekerja akan penting dalam menjamin keberhasilan kebijakan manajemen sumber daya manusia. Hal ini ditunjukkan dengan program inovatif di tempat kerja seperti sistem kerja tim, keterlibatan karyawan, dan pengaturan penghargaan akan lebih berhasil diterapkan dalam lingkungan perserikatan. Hal ini disebabkan adanya dua penemuan. *Pertama*, serikat pekerja memiliki keamanan kerja yang lebih formal dan menjamin hak individu, serta lebih mendorong individu menyampaikan pendapat dan mendapatkan informasi secara terbuka tanpa ada rasa takut. *Kedua*, serikat pekerja menyediakan mekanisme tempat karyawan dapat menggunakan hak suaranya dalam mendesain dan menerapkan program. Hal ini mendukung peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan dan produktivitasnya.

Selanjutnya, ada tiga pendekatan berbeda yang dilakukan perserikatan dalam manajemen sumber daya manusia. *Pertama*, tanggapan pendamaian dan konsesi atau kelonggaran; *kedua*, pendekatan prosedural yang menekankan pada perluasan peran kesepakatan bersama; dan *ketiga*, tanggapan tempat kerja yang dilokalisasi secara aktif. Pendekatan pendamaian dan kelonggaran paling mungkin muncul ketika perserikatan konfrontasi dengan iklim ekonomi dan politik. Tanggapan serikat pekerja lainnya didasarkan pada perluasan lingkup dari kesepakatan bersama ke dalam berbagai bidang, seperti pelatihan, pengembangan keahlian, dan pengembangan karier. Kesepakatan tersebut juga meliputi kualitas produk dan pelayanan, produktivitas, dan persaingan biaya dalam proses pengaturan bersama. Tanggapan ketiga terhadap praktik manajemen sumber daya merupakan bentuk dari inisiatif yang independen dan otonom. Ada satu bidang manajemen sumber daya manusia dalam hal kerja sama manajemen dan serikat pekerja cukup sulit dipahami. Sasaran fleksibilitas menyediakan manajemen dengan penyimpangan yang lebih besar pada penyebaran karyawan dapat lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi daripada serikat pekerja dan anggotanya.

Manajemen sumber daya manusia berisi sejumlah elemen atau dimensi penting, yaitu pendekatan strategik dalam pengelolaan orang dan pengintegrasian kebijakan sumber daya manusia dengan strategi bisnis secara keseluruhan, fokus pada pencapaian komitmen organisasional dan seperangkat nilai, dan pergeseran dari hubungan manajemen dengan serikat pekerja ke hubungan manajemen dengan karyawan.

B. HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN STRATEGI ORGANISASI

Peran manajemen adalah mengombinasikan, mengalokasikan, dan menggunakan sumber daya produktif dengan berbagai cara yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan. Dari berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, pengelolaan sumber daya manusia merupakan kegiatan pengelolaan yang paling sulit dilakukan. Peran manajer dalam hal ini adalah merealisasikan penggunaan secara optimal kekuasaan karyawan dan mentransformasikan semua potensi karyawan ke dalam kegiatan produktif secara nyata. Peran manajemen adalah menyusun struktur pengendalian atau metode kesepakatan yang mendatangkan kerja sama dalam pencapaian tujuan.

Fungsi manajemen dalam hubungan industrial yang penting adalah mencapai tingkat usaha kerja fisik dan mental karyawan. Manajemen harus menjamin bahwa karyawan secara nyata melakukan pekerjaan yang harus mereka lakukan untuk mencapai standar yang ditentukan. Untuk itulah, manajemen berusaha mengurangi ketidaktepatan hubungan pertukarannya dengan karyawan dengan meminimalkan otonomi karyawan. Dengan supervisi yang ketat dan pembagian kerja secara lebih sempit manajemen dapat mencapai sasaran dan mampu mengendalikan pekerjaan yang dikerjakan.

Ada dua strategi yang menurut Friedman dapat digunakan untuk mengendalikan kinerja karyawan. Strategi pertama adalah pengendalian langsung yang dilakukan dengan supervisi ketat dan meminimalkan penyimpangan industrial. Strategi kedua adalah otonomi tanggung jawab yaitu memanfaatkan kemampuan beradaptasi karyawan dengan memberikan peluang dan mendorong mereka beradaptasi terhadap situasi yang berubah. Penggunaan sistem pengendalian langsung tergantung pada pengetahuan tentang proses transformasi (dari *input* hingga menjadi *output*) secara lengkap yang dimiliki manajer dan kemampuan menyusun standar kinerja dan mengukur *output* karyawan. Namun demikian, yang lebih penting adalah mengendalikan perilaku karyawan.

Selanjutnya, terdapat hubungan antara strategi perusahaan, struktur organisasi, dan lingkungan manajemen sumber daya manusia. Struktur organisasi tertentu biasanya sesuai dengan strategi tertentu. Strategi diferensiasi produk misalnya, tidak sesuai bila menggunakan struktur mekanistik birokratis dengan peran dan prosedur formal. Diferensiasi tersebut menuntut adanya inovasi dan kreativitas yang lebih tepat menggunakan struktur yang bersifat fleksibel yang memungkinkan terjadinya kolaborasi dan penyimpangan dari prosedur yang ada. Selain itu, struktur yang fleksibel memungkinkan kekuasaan terdesentralisasi dan kewenangan berdasar keahlian. Sementara itu, strategi biaya rendah lebih tepat menggunakan struktur birokratis yang menekankan pengendalian ketat, prosedur yang terstandarisasi, tugas rutin, dan metode yang ditentukan oleh peran dan hierarki.

Strategi tersebut juga berpengaruh dalam perilaku yang diperlukan di tempat kerja. Ada tiga bentuk praktik pengelolaan sumber daya manusia, yaitu berdasar inovasi, berdasar peningkatan kualitas, dan berdasar pengurangan biaya. Dalam strategi inovasi, karyawan mengutamakan

perilaku kreatif, fokus jangka panjang, kooperatif, independen, berani menanggung risiko, memberikan toleransi ambiguitas dan sulit diprediksi. Komitmen karyawan pada kualitas dan perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan memerlukan kerja tim, klasifikasi pekerjaan yang fleksibel, dan pengambilan keputusan dan tanggung jawab partisipatif yang merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan. Sementara itu, strategi biaya rendah menekankan pada perilaku yang berulang dan dapat diprediksi dengan lebih memaksimalkan kuantitas daripada kualitas. Fungsi struktur adalah menyediakan mekanisme untuk menyusun dan menerapkan strategi dan kebijakan hubungan industrial.

Huselid (1995) menyatakan bahwa dampak kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia pada kinerja perusahaan merupakan topik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, hubungan industrial, dan psikologi organisasi. Literatur yang ada menyatakan bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dapat membantu menciptakan sumber untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Berbagai konsensus yang muncul menyatakan bahwa kebijakan sumber daya organisasional, bila disusun dengan baik akan memberikan kontribusi langsung dan signifikan secara ekonomis terhadap kinerja perusahaan. Dalam teori berdasar sumber daya dinyatakan bahwa sumber daya manusia dapat menyediakan sumber untuk mempertahankan keunggulan bersaing berdasarkan empat persyaratan yang dipenuhi. *Pertama*, sumber daya manusia harus menambah nilai terhadap proses produksi perusahaan. Hal ini ada pada level kinerja individual. *Kedua*, keahlian yang dicari perusahaan harus jarang atau langka. *Ketiga*, kombinasi investasi modal sumber daya manusia tidak dengan mudah dapat ditiru. *Keempat*, sumber daya manusia tidak harus menjadi subyek dalam penggantian kemajuan teknologi atau penggantian lainnya karena merupakan sumber keunggulan bersaing.

Kontribusi dari karyawan yang ahli dan memiliki motivasi akan dibatasi jika pekerjaan terstruktur atau terprogram, sehingga karyawan yang mengetahui pekerjaannya lebih baik dari yang lain tidak mempunyai kesempatan untuk menggunakan keahlian dan kemampuannya untuk mendesain cara yang baru yang lebih baik dengan pembentukan perannya. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia juga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan melalui ketentuan struktur organisasi yang mendorong partisipasi antarkaryawan dan mengizinkan mereka untuk memperbaiki

bagaimana pekerjaannya dibentuk. Contoh dari struktur ini adalah tim lintas fungsi, rotasi pekerjaan, dan gugus kendali mutu.

Sementara itu, dari penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi perputaran kerja atau yang dapat memprediksi perputaran kerja. Faktor tersebut antara lain persepsi terhadap keamanan kerja, kehadiran serikat kerja, kepuasan kerja, senioritas kerja, variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, banyaknya tanggungan, komitmen organisasional, apakah pekerjaan memenuhi harapan individu, perhatian terhadap pekerjaan lain, intervensi pengayaan pekerjaan, dan peninjauan pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah biaya yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, dan jam kerja karyawan.

Selain itu, ada beberapa faktor lain yang juga berpengaruh bagi produktivitas, yaitu pelatihan, penyusunan tujuan/sasaran, desain sistem sosial dan teknik, dan perputaran kerja karyawan. Youndt *et al.*, (1996) menjelaskan hubungan antara manajemen sumber daya manusia, strategi manufaktur, dan kinerja, sehingga perlu terlebih dahulu pemahaman dua pendekatan atau teori mengenai hal tersebut, yaitu pendekatan universal dan pendekatan kontingensi atau situasional.

1. Pendekatan Universal

Berbagai penelitian empiris telah menyatakan bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kegiatan pemilihan dan pelatihan sering kali berkorelasi dengan produktivitas dan kinerja perusahaan. Tema pokok yang mendasari penelitian tersebut adalah bahwa perusahaan harus menciptakan konsistensi internal yang tinggi atau kesesuaian antar kegiatan sumber daya manusia. Sesuai dengan pandangan sistem dan kesesuaian internal ditemukan bahwa praktik-praktik difokuskan pada mendorong komitmen karyawan (misal desentralisasi pengambilan keputusan, pelatihan yang komprehensif, pemberian penghargaan, dan partisipasi karyawan) berhubungan dengan kinerja yang lebih tinggi.

Di sisi lain, praktik sumber daya manusia yang berfokus pada pengendalian, efisiensi, dan pengurangan keahlian dan keleluasaan berhubungan dengan peningkatan perputaran kerja dan kinerja yang buruk. Selain itu, investasi dalam kegiatan-kegiatan seperti pemberian insentif atau kompensasi, teknik pemilihan staf, dan partisipasi karyawan akan

menghasilkan perputaran kerja yang lebih rendah, produktivitas lebih tinggi, dan kinerja organisasi meningkat. Selain itu, banyak studi yang berfokus pada peningkatan keahlian karyawan melalui kegiatan sumber daya manusia seperti pemilihan staf, pelatihan yang komprehensif, dan pengembangan usaha seperti rotasi pekerjaan dan penggunaan menyilang akan cenderung mempromosikan pemberdayaan, penyelesaian masalah partisipatif, kerja tim dengan desain pekerjaan, insentif kelompok, dan transisi dari pengupahan harian untuk karyawan produksi.

Selanjutnya, logika yang menyatakan hubungan antara praktik-praktik sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan didukung oleh argumen teoritis dari berbagai disiplin ilmu. Dari ekonomi mikro, teori modal sumber daya manusia menyatakan bahwa orang memiliki keahlian dan kemampuan yang menyediakan nilai ekonomis bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan investasi perusahaan digunakan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Peningkatan produktivitas yang diturunkan dari investasi modal sumber daya manusia tergantung pada kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, semakin besar potensi kontribusi karyawan bagi perusahaan maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan akan menginvestasikannya dalam modal sumber daya manusia, dan investasi ini akan meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Teori modal sumber daya manusia juga menyatakan bahwa praktik-praktik sumber daya manusia dapat secara langsung berpengaruh bagi kinerja perusahaan.

2. Pendekatan Situasional

Melalui pendekatan situasional, pengaruh praktik-praktik sumber daya manusia pada kinerja perusahaan dikondisikan oleh sikap strategik organisasi. Jika pendekatan perusahaan pada persaingan tergantung pada karyawan atau membuat kemampuan karyawan maka praktik-praktik sumber daya manusia akan lebih memungkinkan memiliki dampak pada kinerja. Melalui perspektif perilaku, karakteristik organisasi seperti strategi menghendaki sikap yang unik dan perilaku peran jika kinerja menjadi efektif, dan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia merupakan alat utama yang digunakan untuk memperoleh dan memperkuat perilaku karyawan dalam perusahaan. Demikian pula pendapat dari teori pengendalian yang menyatakan bahwa kinerja efektif tergantung pada kesesuaian yang tepat

praktik-praktik sumber daya manusia dengan konteks administratif yang disusun dengan strategi tertentu.

Meskipun pandangan keperilakuan dan teori pengendalian cenderung memberikan fokus perhatian pada pengelolaan perilaku karyawan yang ada dalam usaha memaksimumkan kinerja, perusahaan juga memberikan fokus pada kompetensi manajemen dengan memperoleh, mengembangkan, dan menggunakan karyawan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan tertentu. Yang lebih khusus lagi, menurut Wright *et al.* (1995), organisasi menunjukkan kinerja yang lebih tinggi bila organisasi tersebut merekrut dan memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi yang konsisten dengan strategi organisasi saat ini. Di sisi lain, organisasi menunjukkan kinerja yang lebih tinggi ketika mereka mencari strategi yang sesuai dengan kompetensi karyawan yang ada saat ini. Hal inilah yang mendukung kesesuaian antara kompetensi sumber daya manusia dengan strategi untuk kinerja yang lebih baik.

Selanjutnya, organisasi dapat menciptakan nilai pelanggan melalui pengurangan biaya dan peningkatan manfaat dalam produksi. Dalam konteks yang berhubungan dengan sistem produksi, ada upaya untuk mengadakan efisiensi dengan mengelola karyawan yang keahliannya rendah. Penilaian kinerja juga membutuhkan konsentrasi pada bidang seperti pengurangan kesalahan atau standarisasi proses dengan tujuan pengurangan biaya dan meningkatkan efisiensi. Sistem sumber daya manusia administratif (misal seleksi, kebijakan, prosedur pelatihan, penilaian kinerja berdasarkan hasil, pembayaran upah per jam, dan insentif individu) konsisten dengan persyaratan strategi biaya yang berfokus pada standarisasi proses, pengurangan biaya, dan maksimisasi efisiensi produksi. Berbeda dari strategi biaya tradisional, strategi kualitas berfokus pada proses perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan reliabilitas dan kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa modal manajemen sumber daya manusia akan mendorong sistem sumber daya manusia yaitu dicirikan dengan pemilihan staf, pemilihan keahlian teknik dan penyelesaian masalah, pelatihan secara komprehensif, pelatihan untuk keahlian teknik, penilaian kinerja berdasar pengembangan dan perilaku, insentif kelompok, pemberian upah, yang semuanya itu berfokus pada akuisisi dan pengembangan keahlian yang konsisten dengan persyaratan kinerja yang melandasi strategi.

Para ahli hubungan industrial menyatakan bahwa hubungan antarkaryawan yang baik diperlukan bagi keberhasilan organisasi. Namun demikian, hal ini masih menjadi perdebatan. Strategi hubungan antarkaryawan yang menjamin hubungan antarkaryawan yang baik sehingga dapat mencapai kesuksesan organisasi memang memerlukan model teori yang komprehensif, deskripsi praktis, atau resep yang berdasarkan pada teori (Goodman & Sandberg, 1981). Pendekatan situasional akan lebih menjelaskan interaksi antara strategi hubungan antarkaryawan dan keefektifan organisasi. Strategi hubungan antarkaryawan hanya merupakan satu dari beberapa fungsi strategi yang mendukung strategi bisnis dan strategi korporasi. Melalui hubungan antarkaryawan, maka seperangkat kebijakan dan teknik yang digunakan manajemen berkaitan dengan kekuatan kerja dan sasaran yang direncanakan dapat dicapai. Strategi hubungan antarkaryawan dapat dikategorikan menjadi akomodasi, konfrontasi, ko-optasi, dan kolusi.

C. HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN PERILAKU ORGANISASIONAL

Ada berbagai hal yang merupakan bagian atau dimensi perilaku organisasional yang terkait dengan hubungan industrial dan mendasari atau mendorong terjadinya hubungan industrial dalam organisasi, yaitu kepuasan kerja dan kinerja, modal sosial, komitmen organisasional, kepercayaan atau saling percaya, dan keadilan.

1. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Pugh dan Dietz (2008) menyatakan bahwa kinerja pada level unit merupakan barometer keberhasilan daripada kinerja pada level individu, dan merupakan hal yang logis untuk mengukur kepuasan kerja pada level unit, bukan individu. Pada level unit bisnis, kepuasan kerja secara signifikan berhubungan dengan sejumlah *outcome* seperti kepuasan pelanggan, profit atau laba, produktivitas, kecelakaan, dan perputaran kerja. Ostroff (1992) menyatakan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas. Kepuasan kerja merupakan penerapan khusus sikap sosial. Kepuasan kerja merupakan kondisi internal yang diekspresikan melalui evaluasi pekerjaan secara afektif dan kognitif terhadap pekerjaan yang ada. Kepuasan kerja

merupakan kondisi internal yang diekspresikan melalui evaluasi pekerjaan secara afektif dan kognitif terhadap pekerjaan yang ada.

Pekerjaan bukan hanya serangkaian kegiatan yang harus dilakukan dari hari ke hari, melainkan juga membutuhkan interaksi dengan pimpinan dan bawahan atau rekan sekerja lainnya. Oleh karena itu, penilaian kepuasan terhadap pekerjaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Ada banyak hal yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2011), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu antara lain pekerjaan itu menantang atau membutuhkan keterampilan dan keahlian yang sangat kompleks, pekerjaan tersebut menjanjikan pemberian penghargaan yang adil dan pantas, pekerjaan tersebut dikerjakan pada kondisi kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikis, dalam pekerjaan tersebut terdapat rekan kerja yang mendukung dan bersahabat, dan yang tidak kalah penting adalah adanya kesesuaian pekerjaan tersebut dengan kepribadian orang yang mengerjakannya.

Sikap merupakan fungsi psikologis yang penting termasuk membantu atau mendukung pengetahuan, pembentukan skema, penyediaan strategi evaluatif bagi penyelesaian masalah, membantu mengorganisir dan menyiapkan memori serta mempengaruhi jenis dukungan karyawan. Sikap juga mempengaruhi cara memproses informasi, penajaman pemahaman terhadap persepsi individu, dan menyederhanakan pengalaman. Secara singkat, sikap membantu dalam membuat pemahaman atau logika tentang dunia yang kompleks. Antecedent kepuasan kerja meliputi faktor situasional, misalnya kondisi kerja dan disposisional, misalnya kepribadian.

Morgeson dan Hofmann (1999) berpendapat bahwa interaksi sosial karyawan secara bersama-sama merupakan proses kunci yang mencatat bagaimana fenomena dalam diri individu dapat menjadi karakteristik unit kerja. Hal tersebut disebut dengan interaksi ganda (*double interact*). *Double interact* merupakan proses pemberian tanggapan dan tindakan dalam kebersamaan. Teori Perbandingan Sosial (*Social Comparison Theory*) menyatakan bahwa sikap orang pada perilaku dipengaruhi oleh seberapa penting orang lain terikat pada perilaku tersebut. Oleh karena itu, apabila terdapat keterlibatan orang lain, individu akan lebih berhati-hati dalam berperilaku dan mau berperilaku yang lebih baik dibandingkan ketika tidak ada keterlibatan orang lain. Sementara itu, melalui teori pembelajaran sosial orang belajar bersikap dengan mengobservasi orang lain atau berkaca dari pengalaman orang lain. Teori Keseimbangan menyatakan bahwa karyawan

akan mengatur hubungan dengan karyawan lain sehingga mereka dapat mencapai konsistensi dan keseimbangan dalam sikap. Para ahli teori hubungan antarkaryawan mengatakan bahwa kepuasan karyawan merupakan bagian integral dari pencapaian produktivitas dan keefektifan organisasi.

Menurut teori pertukaran sosial, karyawan akan selalu membentuk hubungan di tempat kerja, baik hubungan pertukaran ekonomis yang lebih pendek jangka waktunya maupun hubungan pertukaran sosial yang jangka waktunya lebih panjang. Namun, hubungan antara individu dengan organisasi lebih menekankan pertukaran sosial daripada pertukaran ekonomi dan hasil. Bila individu membentuk pertukaran sosial dengan organisasi, maka individu-individu tersebut cenderung mempunyai kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional yang lebih baik serta keinginan meninggalkan organisasi yang lebih rendah (Wayne *et al.*, 1997). Banyak bukti empiris menunjukkan bahwa tanpa adanya hubungan pertukaran sosial akan menimbulkan perputaran kerja tinggi, kinerja tugas rendah, dan kurangnya pelaksanaan perilaku kewargaan organisasional terhadap organisasi dan supervisor (Konovsky & Pugh, 1994; Settoon *et al.*, 1996; Moorman *et al.*, 1998).

Pemahaman terhadap struktur kepuasan bersama juga membantu dalam memahami fungsinya pada kinerja bersama karena karyawan secara bersama-sama berinteraksi. Level kepuasan bersama yang tinggi akan membantu individu dalam sistem masuk ke dalam situasi yang kompleks dengan cara yang membantu kooperasi, mengantisipasi karyawan dan rekan kerja, serta menerima dan mencapai sasaran organisasi. Lingkungan kerja bersama dengan harmonisasi hubungan sosial dan penerimaan sasaran organisasi merupakan norma yang harus dicapai ketika unit memiliki tingkat kepuasan kolektif yang tinggi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kolektif akan menghasilkan konflik dan ketidaksepakatan dalam hubungan sosial.

Kepuasan kerja bersama berdampak positif pada kinerja bersama. Unit-unit dengan kepuasan tinggi memiliki kecenderungan dalam rekrutmen internal dan eksternal, sehingga kinerja kolektif dapat meningkatkan kedewasaan dan kualitas karyawan lebih tinggi. Kualitas hubungan, kohesivitas, dan peningkatan kinerja merupakan tiga hal yang sama. Menurut Whitman *et al.* (2010), produktivitas pada level unit atau kelompok merupakan fungsi produktivitas karyawan yang dipengaruhi oleh norma yang dihasilkan dari tindakan dan interaksi anggota kelompok secara bersama-sama. Kepuasan bersama karyawan aktivitas akan membentuk lingkungan

kerja di mana norma produktivitas tinggi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan bersama akan meningkatkan konflik dan kemalasan sosial yang berdampak negatif pada produktivitas.

2. Modal Sosial

Konsep modal sosial telah menjadi semakin populer pada lingkup yang luas dalam disiplin ilmu sosial. Sejumlah ahli sosiologi, ilmuwan bidang politik, ekonom, dan ahli teori organisasi merujuk pada konsep modal sosial dalam penelitian untuk menjawab berbagai bidang yang luas yang masih menimbulkan pertentangan di dalam praktik. Modal sosial ini didasari oleh teori pertukaran sosial dengan adanya sistem sosial yang merupakan kegiatan yang saling tergantung yang dikarakteristikkan dengan peran, norma, dan nilai yang terintegrasi, bukan terdiferensiasi (Katz & Kahn, 1966). Putnam mendefinisikan modal sosial sebagai ciri atau karakteristik organisasi sosial seperti jaringan kerja, norma, dan kepercayaan sosial yang membantu koordinasi dan kerja sama untuk dapat saling menguntungkan (Kostova & Roth, 2003).

Menurut Cohen dan Prusak (2001), modal sosial merupakan jaringan kerja hubungan sosial yang diikat oleh rasa saling percaya, saling memahami, saling mendukung, dan adanya kesamaan nilai dan perilaku sehingga dapat menyusun kerja sama. Coleman mendefinisikan modal sosial sebagai aspek-aspek struktur sosial yang menciptakan nilai dan membantu kegiatan individu dalam struktur sosial tersebut (Seibert, *et al.*, 2001). Fukuyama menyatakan bahwa modal sosial adalah kemampuan individu untuk bekerja sama dengan orang lain untuk tujuan umum dalam kelompok dan organisasi (Kostova & Roth, 2003). Modal sosial dapat didefinisikan secara sederhana sebagai keberadaan seperangkat nilai atau norma informal yang dianut oleh anggota kelompok yang bekerja sama dengannya. Hal ini menunjukkan bahwa modal sosial merupakan nilai atau norma yang melekat dalam diri individu untuk dapat berhubungan dengan orang lain.

Sementara itu, Kostova dan Roth (2003) mendefinisikan modal sosial sebagai nilai-nilai potensial yang berasal dari kondisi psikologis tertentu, persepsi, dan perilaku yang diharapkan bahwa bentuk aktor sosial merupakan hasil dari struktur sosial dan ciri hubungannya dalam struktur tersebut. Tingkat modal sosial yang tinggi menunjukkan motivasi bagi aktor sosial untuk mempertahankan hubungan tersebut, perasaan bertanggung jawab untuk membalas kebaikan di masa lalu dari aktor sosial lain, harapan bahwa

aktor sosial lain juga akan membalas kebbaikannya, dan kenyamanan psikis penggunaan sumber daya dengan menyediakan, menerima, dan meminta bantuan dari aktor sosial lain.

Selanjutnya, ada tiga dimensi dalam modal sosial, yaitu struktural, relasional, dan kognitif. Dimensi struktural merupakan interaksi sosial dan menunjukkan pada sebuah model hubungan antaraktor atau pelaku yang meliputi siapa yang berhubungan dan bagaimana berhubungan dengan mereka. Dimensi ini menjelaskan model hubungan seperti pengukuran keeratan, hubungan, hierarki, dan organisasi yang sesuai. Dimensi struktural dijelaskan sebagai hubungan interaksi sosial yang mendorong untuk saling percaya yang merupakan dimensi relasional. Studi terdahulu menyatakan bahwa hubungan kepercayaan berevolusi dari interaksi sosial.

Menurut McFayden dan Canella (2004), dimensi struktural menyangkut kedekatan dan adanya hubungan antaranggota jaringan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Dimensi struktural ini lebih memfokuskan pada kekuatan hubungan sosial dan pada model hubungan (Seibert *et al.*, 2001). Hubungan antaranggota kelompok dapat menjadi kuat bila ada interaksi sosial yang dilakukan secara intensif dan dalam berbagai jenis hubungan, baik dengan teman, anak buahnya, ataupun pimpinannya. Dimensi struktural juga disebutkan sebagai dasar bagi dimensi relasional dan kognitif, sehingga dikatakan bahwa ketiga dimensi tersebut berhubungan erat (Liao & Welsch, 2005). Hubungan yang dimiliki individu dengan orang lain dalam organisasi akan mendorong individu untuk berperilaku di luar kontrak atau deskripsi pekerjaan atau yang disebut perilaku kewargaan organisasional.

Teori jaringan kerja sosial memfokuskan perhatian pada perlengkapan struktural jaringan kerja (Adler & Kwon, 2002) seperti rongga struktural pada jaringan kerja dan kekuatan hubungan pada level hubungan minimal dua orang. Hubungan yang kuat dapat meyakinkan individu untuk menjadi penolong dan menggunakan pengetahuan. Hubungan yang kuat ini disusun melalui interaksi yang intensif dan berulang serta komunikasi yang efektif dan efisien (Whittaker *et al.*, 2003). Sementara itu, pendekatan rongga struktural menyatakan bahwa, ketika terdapat perbedaan kelompok dari hubungan antarindividu hanya disebabkan hubungan yang jarang dilakukan satu dengan yang lain.

Dimensi struktural juga menunjukkan adanya kontak fisik (Tsai & Ghoshal, 1998). Semakin sering individu mengadakan kontak dengan orang lain, semakin sering mereka melakukan kegiatan bersama dan bekerja sama.

Hubungan antarindividu atau hubungan struktural yang diciptakan melalui interaksi sosial antarindividu dalam jaringan kerja merupakan prediksi penting dalam tindakan kolektif (Wasko & Faraj, 2005). Oleh karena itu, kebersamaan dicirikan dengan level yang tinggi dalam modal sosial struktural atau keeratn hubungan dalam kebersamaan. Dimensi struktural menunjukkan interaksi sosial yang mendukung kepercayaan, sehingga pertukaran informasi dan pengetahuan lebih mudah. Dimensi struktural juga mencakup kestabilan jaringan kerja yang merupakan perubahan dalam keanggotaan jaringan kerja tersebut (Inpen & Tsang, 2005). Ketidakstabilan jaringan kerja menunjukkan seringnya individu meninggalkan jaringan kerja sehingga hubungan antarindividu tersebut lemah.

Dimensi relasional juga menjelaskan jenis hubungan personal yang dikembangkan satu dengan yang lain. Dimensi relasional menunjukkan kemampuan yang berakar pada hubungan kepercayaan. Dimensi relasional juga mencakup tanggapan dan pertemanan. Semakin tinggi interaksi, semakin banyak jaringan komunikasi yang tersedia, dan semakin mudah timbulnya jiwa kewirausahaan dengan saling percaya, serta semakin mudah mendapatkan informasi dan sumber daya yang memudahkan berbagai kegiatan atau transaksi (Liao & Welch, 2005). Dimensi relasional modal sosial menunjukkan aset yang diciptakan dan dipengaruhi melalui hubungan dan mencakup berbagai variabel lain. Kepercayaan merupakan atribut perilaku individu yang terlibat dalam hubungan tersebut. Kepercayaan memainkan peran yang sangat penting yang menunjukkan keinginan untuk mendapat kritikan dari orang lain, dan mendapatkan harapan yang baik. Hubungan personal ini sering kali bertujuan sebagai kemampuan bersosialisasi, persetujuan atau kesepakatan, dan gengsi.

Dimensi relasional ini merupakan dimensi modal sosial yang dapat menciptakan dan mempengaruhi hubungan dibandingkan dengan dimensi struktural dan paralel dengan berbagai sisi dari dimensi ini, seperti kepercayaan, norma dan sanksi, kewajiban dan pengharapan, serta identitas dan identifikasi. Dimensi relasional mencakup pertukaran antarindividu, rekan-rekan kerja yang saling mengenal atau saling bertukar pendapat, dan adanya kesamaan dalam bahasa, norma, pengalaman, kewajiban, dan harapan (McFayden & Canella, 2004). Dimensi ini juga mencakup kepercayaan berdasar kebaikan dan kepercayaan berdasarkan kesadaran atau pemahaman.

Dimensi ketiga modal sosial adalah dimensi kognitif yang melekat pada atribut seperti peraturan milik bersama dan paradigma milik bersama.

Dimensi kognitif membantu pemahaman umum mengenai sasaran bersama dan cara yang tepat untuk melakukan kegiatan dalam sistem sosial. Dimensi ketiga ini menunjukkan pada penyediaan, penyebaran, interpretasi, dan pemberian arti. Dimensi kognitif menunjukkan interpretasi yang sama dalam sistem dan tata nilai (Nahapiet & Ghoshal, 1998) yang memungkinkan individu dalam jaringan kerja menggunakan dan mengartikan informasi serta mengklasifikasinya ke dalam kategori perseptual (De Carolis & Saporito, 2006).

3. Komitmen Organisasional

Menurut Mowday *et al.*, komitmen dalam organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi (Aldag & Reschke, 1997). Komitmen organisasional terdiri dari kesukaan atau ketertarikan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan itu bekerja (Laschinger, 2001). Menurut Kreitner dan Kinicki (2004), komitmen organisasional adalah keberpihakan individu pada organisasi dan tujuan organisasi. Hasil penelitian Somers dan Birnbaum (1998) menunjukkan adanya hubungan antara komitmen dan kinerja tugas. Komitmen dapat mempengaruhi kinerja melalui dua variabel antara, yaitu usaha dan pencapaian, sehingga nampak adanya perbedaan antara komitmen, motivasi, pencapaian, dan sebagainya yang memberikan pemahaman mengenai hubungan empiris antara komitmen yang berhubungan dengan kerja dengan kinerja (Somers & Birnbaum, 1998).

Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen secara umum sebagai kekuatan atau cara pikir yang mengikat individu ke dalam serangkaian kegiatan yang relevan dengan satu atau beberapa target. Dalam penelitian ini, komitmen didefinisikan sebagai kemauan untuk mencapai kinerja. Menurut Bateman dan Strasser (1984), organisasi yang anggotanya mempunyai komitmen akan menunjukkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi, serta ketidakhadiran dan kelambanan yang rendah (Cohen, 1992).

Selanjutnya, menurut Meyer dan Allen, komitmen mempunyai tiga bentuk, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan atau abadi, dan komitmen normatif (Herscovitch & Meyer, 2002). Komitmen afektif adalah ketertarikan emosi individu, memihak, dan terlibat dalam organisasi secara khusus (Laschinger *et al.*, 2001). Komitmen afektif juga merupakan perasaan suka atau tertarik pada organisasi (Meyer *et al.*, 1993). Karyawan dengan

komitmen afektif yang kuat bekerja dalam organisasi karena “mereka ingin”. Komitmen afektif dalam organisasi berhubungan positif dengan kinerja tugas.

Komitmen yang abadi menggambarkan kesadaran karyawan terhadap biaya yang berhubungan dengan meninggalkan organisasi (Laschinger *et al.*, 2001). Individu dengan komitmen abadi yang tinggi yakin akan manfaat untuk menetap atau bertahan dalam organisasi daripada menerima konsekuensi jika meninggalkan organisasi karena “mereka membutuhkan”. Meskipun karyawan dengan komitmen abadi yang tinggi juga memungkinkan meninggalkan organisasi, rendahnya perputaran terjadi atas biaya perjanjian karyawan, kepuasan kerja, dan rasa percaya diri. Hackett *et al.* (1994) menyatakan bahwa komitmen afektif dalam organisasi berhubungan secara positif dengan kinerja, namun hubungan antara komitmen abadi dalam organisasi dengan kinerja tidak signifikan. Hal ini juga dinyatakan bahwa hubungan antara komitmen abadi dengan kinerja tidak signifikan (Hackett *et al.*, 1994).

Sementara itu, komitmen normatif menggambarkan perasaan kewajiban individu untuk tetap berada dalam organisasi (Laschinger, 2001). Karyawan mempunyai komitmen normatif tinggi karena mereka merasa bahwa mereka harus melakukan hal tersebut (Meyer *et al.*, 1993). Pengalaman yang positif akan memberikan kontribusi terhadap komitmen, khususnya komitmen afektif. Namun, pengalaman yang sama tersebut akan berpengaruh negatif bila berhubungan dengan komitmen abadi. Baik komitmen afektif maupun komitmen normatif berhubungan positif dengan kinerja maupun perilaku kewargaan organisasional, sementara komitmen abadi tidak berhubungan atau berhubungan negatif dengan kinerja dan perilaku kewargaan organisasional (Meyer *et al.*, 1993).

Selain itu, Aldag dan Reschke (1997) berpendapat bahwa komitmen afektif juga merupakan komitmen yang disebabkan adanya emosi positif mengenai organisasi, sedang komitmen abadi merupakan komitmen terhadap organisasi karena persepsi yang tinggi terhadap biaya karena meninggalkan organisasi. Komitmen normatif merupakan komitmen karena internalisasi terhadap nilai dan sasaran organisasi yang berhubungan dengan perasaan kewajibannya. Mereka juga mengungkapkan beberapa hal yang dipengaruhi oleh ketiga dimensi komitmen tersebut. Komitmen afektif tergantung pada tantangan pekerjaan, kejelasan peran, penerimaan manajemen, kepaduan

dengan rekan kerja, persepsi yang sama, terdapat umpan balik pada kinerja, dan mendapat kesempatan yang sama untuk berpartisipasi.

Komitmen abadi tergantung terutama pada keahlian, pendidikan, investasi diri dalam organisasi, alternatif yang dipersepsikan, dan biaya meninggalkan organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi oleh pengalaman bersosialisasi di tempat kerja dan oleh norma dalam organisasi yang berhubungan dengan tanggung jawab. Dunham *et al.* (1994) mengatakan bahwa komitmen afektif dan normatif berhubungan secara signifikan dengan perilaku bertanggung jawab, sedangkan komitmen abadi sedikit atau tidak berhubungan dengan perilaku bertanggung jawab.

Penelitian yang dilakukan oleh Meyer *et al.*, 1993 menyatakan bahwa komitmen baik pada organisasi maupun pada pekerjaan akan mempengaruhi hasil yang relevan, seperti keinginan untuk keluar atau berpindah pekerjaan, kewargaan, dan kinerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian Clugston (2000) yang menyatakan bahwa tanggung jawab memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan salah satu hasil dari kegiatan organisasi yaitu keinginan untuk pindah atau meninggalkan pekerjaan dan tempat kerjanya. Hasil penelitian Meyer dan Schoorman (1992) yang menggunakan dua komponen komitmen dari March dan Simon (1958) menyatakan bahwa perputaran kerja secara signifikan lebih berkorelasi dengan komitmen abadi, sementara kinerja, perilaku kewargaan organisasional, dan kepuasan kerja secara signifikan lebih berkorelasi dengan komitmen nilai.

Sementara itu, Robert *et al.* (2000) juga menyatakan bahwa bukti mengenai hubungan antara kinerja dengan konstruk seperti kepuasan kerja dan komitmen memang masih lemah, kedua konstruk ini biasanya banyak dihubungkan dengan keinginan untuk berpindah kerja atau keluar dari pekerjaannya sekarang. Namun, penelitian Bozeman dan Perrewé (2001) dengan tegas menyatakan bahwa komitmen tersebut akan berpengaruh pada kinerja maupun perputaran kerja. Selain itu, Meyer dan Allen (1991) juga mengusulkan model komitmen yang menghubungkan setiap komponen komitmen dengan hasil kerja tertentu. Variabel hasil tersebut meliputi perputaran kerja dan perilaku di tempat kerja seperti kinerja, ketidakhadiran, dan perilaku kewargaan organisasional.

4. Kepercayaan dan Keadilan

Kepercayaan dalam manajemen merupakan suatu elemen penting dalam penentuan iklim organisasi, kinerja karyawan, dan komitmen terhadap

organisasi. Cook dan Wall (1980) mendefinisikan kepercayaan organisasi sebagai satu keinginan untuk menganggap maksud yang baik dan memiliki keyakinan dalam kata dan perbuatan terhadap orang lain. Kepercayaan menunjukkan adanya kepercayaan pada tujuan lain yang dapat dipercaya, dan menunjukkan keyakinan pada kemampuan orang lain dalam menghasilkan kemampuan dan keyakinan. Kepercayaan antar individu merupakan inti dari pengendalian dan pengoordinasian organisasi (McAllister, 1995).

Selanjutnya, kepercayaan dimulai dengan kepercayaan pribadi untuk memperhatikan orang lain dan membuat orang lebih serius dan ikut bangkit ketika orang melihat pemimpin mewujudkan integritasnya ke dalam keyakinan atau kepercayaan organisasi. Usaha membangun kepercayaan merupakan hubungan seseorang dengan seorang lainnya, hubungan antara satu tim dan tim lain, antara satu departemen dan departemen lain, antara satu divisi dan divisi lain, antara manajer dan manajer lain, dan sebagainya. Setiap hubungan membutuhkan waktu dan perhatian. Ada berbagai kondisi yang mendukung kepercayaan, yaitu perbedaan, ketersediaan, kemampuan yang meliputi pengetahuan dan keahlian, konsisten, kejujuran dan keadilan, integritas, nilai-nilai, loyalitas, keterbukaan, komunikasi, kerja sama, kolaborasi, kepercayaan menyeluruh, pemenuhan terhadap janji, dan kesediaan untuk menerima (Laschinger *et al.*, 2001).

Kepercayaan dalam organisasi tergantung pada asumsi yang digunakan pengikut dalam menerima pemimpin. Tingkat kepercayaan dalam organisasi tergantung dari filosofi manajerial, struktur dan kegiatan organisasi, dan harapan timbal balik dari para karyawan (Laschinger *et al.*, 2001). Kepercayaan dapat berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi sebagai hasil berbagai ide, informasi, perasaan, kredibilitas organisasi, dan peningkatan produktivitas atau kinerja.

Sementara itu, kepercayaan menekankan bukan hanya keyakinan seseorang pada orang lain, tetapi juga keinginannya menggunakan pengetahuan yang dimilikinya sebagai dasar melakukan kegiatan. Kepercayaan antarpribadi mempunyai dasar kognitif dan afektif (McAllister, 1995). Kepercayaan berdasar kesadaran adalah bahwa seseorang mempercayai orang lain karena pilihan tertentu, atau dengan alasan yang baik, sedang kepercayaan berdasar pengaruh adalah keberadaannya yang dipengaruhi oleh perasaan atau emosional. Kepercayaan berdasarkan kesadaran berkaitan dengan keyakinan individu mengenai reliabilitas, ketergantungan, dan kompetensi, sedangkan kepercayaan berdasar pengaruh

lebih berhubungan dengan hubungan emosional yang diciptakan oleh saling mengurus dan saling perhatian antar individu (McAllister, 1995).

Dalam penelitian, kepercayaan biasanya merupakan variabel yang memoderasi antara kepemimpinan dengan kinerja, maupun memoderasi keadilan, baik keadilan pendistribusian maupun keadilan prosedural (Aryee *et al.*, 2002). Namun demikian, pemberdayaan juga memerlukan kepercayaan agar dapat menghasilkan sikap dan perilaku karyawan seperti kepuasan kerja dan perasaan bertanggung jawab dalam organisasi (Laschinger *et al.*, 2001).

Kepercayaan juga mempunyai pengaruh signifikan pada faktor-faktor kepentingan organisasi seperti kohesi kelompok, keadilan dalam keputusan persepsian, perilaku kewargaan organisasional, kepuasan kerja, dan keefektifan organisasi (Laschinger *et al.*, 2001). Tanpa adanya kepercayaan, orang tidak dapat bekerja kecuali dikendalikan atau diawasi secara keras. Karyawan akan dapat bekerja apabila mendapatkan kepercayaan dari pimpinan. Hubungan dalam organisasi akan meningkat dengan adanya kepercayaan. Apabila organisasi akan mengadakan perubahan, maka faktor kepercayaan sangat penting, misalnya dalam desain organisasi dari struktur organisasi vertikal menjadi struktur organisasi *horizontal* atau *flat*.

Sementara itu, Kanter berpendapat bahwa kepercayaan melibatkan saling memahami berdasarkan pada nilai-nilai bersama dan penting bagi loyalitas dan komitmen karyawan (Laschinger *et al.*, 2001). Selain itu, kepercayaan juga merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan dalam aliansi strategi. Adanya kepercayaan yang diberikan pimpinan ataupun rekan sekerja dan kepercayaan yang diterima dari orang lain akan menghasilkan *outcome* yang baik. Hasil yang dimaksud adalah kinerja maupun kepuasan kerja (Laschinger *et al.*, 2003).



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan hubungan antara hubungan industrial dan manajemen sumber daya manusia!
- 2) Jelaskan hubungan antara hubungan industrial dan strategi organisasi!

- 3) Jelaskan dua pendekatan, yaitu pendekatan universal dan situasional dalam membahas hubungan antara praktik hubungan industrial dan strategi!
- 4) Jelaskan hubungan antara hubungan industrial dan perilaku organisasional!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan organisasi yang lebih produktif, efisien, dan kompetitif. Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai tantangan bagi keberadaan dan operasi serikat pekerja. Karyawan yang merasa puas akan memiliki komitmen tinggi dan mau bekerja sama dalam perserikatan. Keberadaan serikat pekerja penting dalam menjamin keberhasilan kebijakan manajemen sumber daya manusia. Serikat pekerja memiliki keamanan kerja yang lebih formal dan menjamin hak individu, serta mendorong individu menyampaikan pendapatnya. Serikat pekerja menyediakan mekanisme tempat karyawan dapat menggunakan hak suaranya dalam merancang dan menerapkan program.
- 2) Strategi organisasi/perusahaan terkait dengan pengendalian kinerja karyawan. Peran manajemen dalam hubungan industrial yang penting adalah mencapai tingkat usaha kerja fisik dan mental karyawan. Manajemen menjamin bahwa karyawan secara nyata melakukan pekerjaan yang harus dilakukan dan mencapai standar tertentu. Struktur organisasi biasanya sesuai dengan strateginya. Fungsi struktur adalah menyediakan mekanisme untuk menyusun dan menerapkan strategi dan kebijakan hubungan industrial.
- 3) Dalam pendekatan universal, praktik manajemen sumber daya manusia mencakup hubungan industrial atau hubungan antara berbagai pihak di dalam dan di luar perusahaan. Sementara itu, dalam pendekatan situasional, hubungan antarkaryawan diperlukan bagi keberhasilan organisasi. Strategi hubungan antarkaryawan mendukung strategi bisnis dan strategi korporasi dengan berbagai teknik yang digunakan yang berkaitan dengan kekuatan kerja dan sasaran yang ditetapkan.
- 4) Kinerja karyawan yang tinggi akan menyebabkan karyawan merasa puas. Kepuasan tersebut mendorong karyawan memiliki komitmen dan bersedia berkomunikasi dengan baik, sehingga serikat kerja berfungsi

dengan baik pula. Hal yang sama juga terjadi bila karyawan merasakan adanya hubungan yang baik dengan rekan kerja atau pimpinan atau bawahan, berarti memiliki modal sosial kuat dan kepercayaan tinggi akan mendorong eksistensi serikat pekerja.



RANGKUMAN

1. Hubungan industrial terkait dengan berbagai disiplin ilmu lain, seperti manajemen sumber daya manusia, strategi organisasi, dan perilaku organisasional.
2. Hubungan industrial merupakan hubungan kerja yang banyak menimbulkan konflik, karena ada berbagai kepentingan yang bertentangan. Manajemen sumber daya manusia memiliki empat elemen kunci, yaitu keyakinan dan asumsi yang mendasari; berkaitan dengan strategi; tanggung jawab manajerial dalam manajemen sumber daya manusia; dan perhatian pada tuas organisasional yang digunakan dalam implementasi kebijakan. Manajemen sumber daya manusia memiliki dua pendekatan, yaitu model keras yang berfokus pada organisasi dan model lunak yang berfokus pada karyawan. Manajemen sumber daya manusia dapat sebagai tantangan dalam keberadaan serikat pekerja, namun manajemen sumber daya manusia juga didukung keberadaannya oleh serikat pekerja.
3. Strategi juga mengendalikan kinerja karyawan dan berpengaruh dalam perilaku karyawan melalui struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi. Pengaturan karyawan melalui strategi organisasi menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan universal dan pendekatan situasional.
4. Hubungan industrial juga dipengaruhi oleh konsep perilaku organisasional seperti kepuasan kerja dan kinerja, modal sosial, komitmen organisasional, kepercayaan, keadilan, pertukaran pemimpin dan pengikut, dan dukungan organisasi persepsian. Karyawan yang merasa puas, kinerjanya baik, mempunyai modal sosial atau hubungan yang baik dengan rekan kerja, pimpinan, dan anak buahnya, komitmen organisasional yang tinggi, saling percaya dengan orang lain, dan merasakan keadilan dalam organisasi maka hubungan industrialnya lebih baik dan serikat pekerja dapat tumbuh subur.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manajemen sumber daya manusia mempunyai empat elemen kunci, *kecuali*
 - A. keyakinan dan asumsi
 - B. elemen yang terkait dengan strategi
 - C. tanggung jawab manajerial
 - D. keadilan dan komitmen
- 2) Model yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia adalah....
 - A. model keras dan model lunak
 - B. komitmen dan fleksibilitas
 - C. kualitas dan strategi
 - D. individualistik dan kolektivistik
- 3) Strategi yang digunakan dalam mengendalikan kinerja karyawan adalah....
 - A. *conciliatory* dan *concessionary*
 - B. *direct control* dan *responsible autonomy*
 - C. *scientific management*, *collective bargaining*
 - D. *decentralization* dan *flexibility*
- 4) Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan merupakan inti pendekatan
 - A. universal
 - B. situasional
 - C. hubungan antarkaryawan
 - D. situasional
- 5) Karyawan yang merasa puas akan dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam perserikatan merupakan penjelasan hubungan antara konsep hubungan industrial dengan
 - A. manajemen sumber daya manusia
 - B. strategi organisasi
 - C. perilaku organisasional
 - D. hubungan antarindividu

- 6) Berikut adalah teori yang dapat menjelaskan hubungan industrial dari kacamata perilaku organisasional, *kecuali* teori
- A. keseimbangan
 - B. pertukaran sosial
 - C. ekonomi
 - D. keadilan
- 7) Kemampuan individu bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan umum dalam kelompok dan organisasi adalah inti dari
- A. modal sosial sebagai inti hubungan industrial
 - B. negosiasi sebagai inti hubungan industrial
 - C. kesepakatan bersama sebagai inti hubungan industrial
 - D. prinsip hubungan industrial
8. Berikut adalah dimensi dalam modal sosial, *kecuali*
- A. struktural
 - B. kepercayaan
 - C. relasional
 - D. kognitif
- 9) Komitmen organisasional berhubungan erat dengan hubungan industrial karena komitmen
- A. mempunyai tiga dimensi
 - B. mendasari perilaku kewargaan
 - C. menunjukkan kepuasan kerja
 - D. merupakan kekuatan individu untuk terlibat dalam organisasi
- 10) Kepercayaan berhubungan erat dengan hubungan industrial karena kepercayaan
- A. menggerakkan perilaku organisasional
 - B. mempengaruhi kohesivitas kelompok
 - C. mendasari komitmen untuk bekerja sama
 - D. membutuhkan perubahan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Modul 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) A
- 2) B
- 3) A
- 4) C
- 5) C
- 6) B
- 7) A
- 8) B
- 9) C
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) D
- 2) A
- 3) B
- 4) A
- 5) C
- 6) C
- 7) A
- 8) B
- 9) D
- 10) B

Daftar Pustaka

- Adler, P.S. dan Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for A New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Aldag, R. dan Reschke, W. (1997). Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Orgaization. *Employee and Value Added*. Center of Organization Effectiveness, Inc.
- Allen, N.J. dan Meyer, J.P. (1990). The Mesurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 1-18.
- Aryee, S.; Budhwar, P.S. dan Chen, Z.X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justuice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 267-285.
- Atkinson, S. dan Butcher, D. (2003). Trust in Managerial Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4) : 282-304.
- Bateman, T.S. dan Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.
- Batubara, C. (2008). *Hubungan Industrial*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Bolino, M.C.; Turnley, W.H.; dan Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital. *Academy of Management Review*, 27 (4): 505-522.
- Cardona, P.; Lawrence, B.S.; dan Bentler, P.M. (2003). *The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior*. Barcelona: IESE Business School – University of Navarra. Working Paper.

- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, D. dan Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Massachusetts Harvard Business School Press.
- Cook, J dan Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53 : 39-52
- De Leede, J.; Looise, J.K.; dan van Riemsdijk, M. (2004). Collectivism versus Individualism in Dutch Employment Relations. *Human Resource Management Journal*, 14 (1): 25-39.
- Deery, S.; Plowman, D.; dan Walsh, J. (1998). *Industrial Relations: A Contemporary Analysis*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dunham R.B.; Grube, J.A.; dan Castaneda, M.B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.
- Edgar, F. (2003). Employee – Centered Human Resource Management in Practices. *New Zeland Journal of Industrial Relation*, 28 (3): 230-240.
- Fossum, J.A. (1987). Labor Relations: Research and Practice in Transition. *Journal of Management*, 13 (2): 281-299.
- Fossum, J.A. (2009). *Labor Relations: Development, Structure, Process*, 10th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Godard, J dan Delaney, J.T. (2000). Reflections on the High Performance “Paradigms” Implications for Industrial Relations as a Field. *Industrial & Labor Relations Review*, 53 (3): 482-502.
- Goodman, J.P. dan Sandberg, W.R. (1987). A Contingency Approach to Labor Relations Strategic. *Academy of Management Journal*, 6 (1): 145-154.
- Hackett, R.D.; Bycio, P.; dan Hausdorf, P.A. (1994). Further Assessment of Meyer and Allen’s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23.
- Herscovitch, L. dan Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Inkpen, A.C. dan Tsang, E.W.K. (2005). Social Capital Networks and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30 (1): 146-165.
- Katz, D. dan Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Katz, H.C.; Kochan, T.A.; dan Weber, M.R. (1985). Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28 (3): 509-526.
- Kochan, T.A. (2000). Communications: On the Paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research. *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (4): 704-711.
- Konovsky, M.A. dan Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 656-669.
- Kostova, T. dan Roth, K. (2003). Social Capital in Multinational Corporation and Micro-Macro Model of Its Formation. *Academy of Management Review*: 297-317.

- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*, Sixth edition. Singapore: McGraw-Hill & Irwin.
- Lansbury, R.D. (2009). Work and Industrial Relations: Towards a New Agenda. *Relations Industrielle*, 64 (2): 326-339.
- Laschinger, H.K.; Finegan, J.; dan Shamian, J. (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23. Dari CD-ROM.
- Lawler dan Thyre. (1999). Briging Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review Social*, 25: 217-244.
- Leana, C.R. dan Van Buren, H.J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Liao, J. dan Welsch, H. (2005). Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications. *Journal of Small Business Management*, 43 (4): 345-362.
- Locke, E.A. (1982). The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation. *Academy of Management Journal*, 2 (1): 14-24.
- Locke, E.A.; Shaw, K.N.; Saari, L.M.; dan Latham, G.P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1): 125-152.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and Cognition - Based Trust As Foundations and Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1): 24-59.
- McFayden, M.A. dan Canella, A.A. (2004). Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing of Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships. *Academy of Management Journal*, 47 (5): 735-746.

- Meyer, J.P.; Allen, N.J.; dan Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Moorman, R.H.; Blakely, G.L.; dan Niehoff, B.P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*, 41 (3): 351-357.
- Morgeson, F.P. dan Hoffman, D.A. (1999). The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development. *Academy of Management Review*, 24: 249-265.
- Nahapiet, J. dan Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Journal*, 23 (2): 242-266.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attittudes, and Performance: An Organizational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77: 963-974.
- Pugh, S.D. dan Dietz, I. (2008). Employee Engagement at the Organizational Level of Analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 45-48.
- Robbins, S. P. dan Judge, T.A. (2011). *Organizational Behaviour* 14th edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Robert, C.; Probst, T.M.; Martocchio, J.J.; Drasgow, F.; dan Lawler, J.J. (2000). Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 643-658.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.I., dan Liden, R.C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 219-237.

- Settoon, R.P.; Bennett, N.; dan Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organization: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3): 219-227.
- Somers, M.J. dan Birnbaum, D. (1998). Work-related Commitment and Job Performance: It's also About the Nature of the Performance that Counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 621-634.
- Thompson, J.A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5): 1011-1017.
- Tsai, W. dan Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: the Role of Intraform Networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4): 464-476.
- Wasko, M.M. dan Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks and Practice. *MIS Quarterly*, 29 (1): 35-377.
- Wayne, S.J., Shore, L.M, dan Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1): 82-111.
- Whitener, E.M.; Brodt, S.E.; Korsgaard, M.A.; dan Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Journal*, 23 (3): 513-530.
- Whitman, D.S; Van Rooy, D.L.; dan Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship Behavior, and Performance in Work Unit: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63:41-81.

Whittaker, J.; Burns, M.; dan Van Beveren, J (2003). Understanding and Measuring the Effect of Social Capital on Knowledge Transfer Within Clusters of Small-Medium Enterprise. *16th Annual Conference of Social Entrepreneur Association of Australia and New Zealand*. Paper Presentation.